

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

**Área de Gestión**

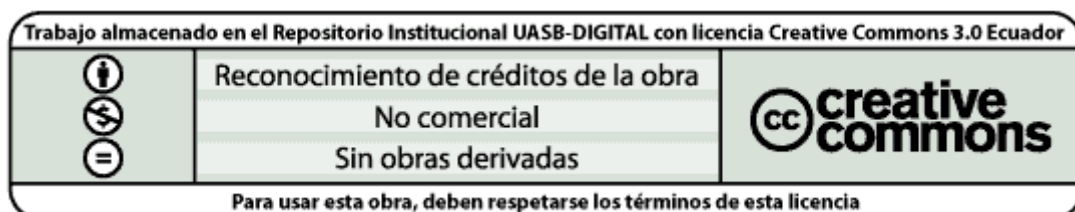
**Programa de Maestría**

**en Dirección de Empresas**

**Propuesta de una estructura asociativa que apoye a la producción y fortifique las cadenas agro productivas del Tomate de árbol (*Cyphomandra betacea*) en el Ecuador.**

**David Alvarez R**

**2014**



## **CLAUSULA DE CESION DE DERECHO DE PUBLICACION DE TESIS**

Yo, David Alvarez Rodriguez, autor de la tesis intitulada “Propuesta de una estructura asociativa que apoya a la producción y fortifique las cadenas agro productivas del Tomate de árbol (*Cyphomandra betacea*) en el Ecuador”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magister en Dirección de Empresas, en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usaresta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.

2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.

3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha: Julio 2013

Firma: .....

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría  
en Dirección de Empresas

Propuesta de una estructura asociativa que apoye a la producción y fortifique las cadenas agro productivas del Tomate de árbol (*Cyphomandrabetacea*) en el Ecuador.

Autor: Ing. David Alvarez

Tutor: Efraín Naranjo Borja

QUITO, ECUADOR

2014

## **RESUMEN**

La presente investigación establece una propuesta de estructura asociativa que apoya a la producción y fortifica las cadenas agro productivas del tomate de árbol en Ecuador, para lo cual se recopiló información relevante acerca de planificación estratégica, desarrollo territorial y enfoques asociativos para marcar la base conceptual que fundamentó la propuesta final. Se realizó el diagnóstico del sector mediante el análisis PEST, para conocer cómo pueden influenciar los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos en la propuesta final de esta investigación. También se analizó a la industria, mediante el análisis de las cinco fuerzas de Porter para comprender la interacción de las fuerzas competitivas y se identificó y caracterizó a todos los actores de la cadena agro productiva del tomate de árbol. Finalmente se analizaron casos exitosos sobre asociatividad desarrollados en Ecuador y Colombia, con la finalidad de extraer aspectos convergentes, divergentes y factores clave de éxito. La información recopilada sirvió de base para realizar la propuesta final, la cual determinó dos enfoques asociativos como los más adecuados para una iniciativa como la planteada, los cuales son los negocios inclusivos y empresa ancla. Finalmente se identificó a Pichincha como la provincia que presenta mejor ubicación estratégica para poder desarrollar esta propuesta.

## **AGRADECIMIENTO**

Doy gracias a mi madre y a mi esposa por haberme acompañado y ayudado a lo largo de mi carrera y por darme fortaleza en momentos de debilidad.

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis a todas las personas relacionadas a la producción de frutas no tradicionales ya que la información contenida en esta investigación puede ser de mucha utilidad en su negocio, asociación o sector.

## INDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I .....	10
1. Introducción .....	10
1.1. Descripción del problema .....	12
1.2. Justificación .....	12
1.3. Objetivo general.....	13
1.4. Objetivos específicos .....	13
1.5. Metodología de la investigación .....	14
1.5.1. Caracterización del estudio.....	14
1.5.2. Muestreo .....	14
a) Unidades de observación. ....	14
b) Método de selección de la muestra .....	15
c) Cálculo de la muestra.....	15
CAPÍTULO II.....	18
2. Marco Teórico .....	18
2.1. La planificación estratégica .....	18
2.2. La asociatividad y el desarrollo territorial .....	21
2.3. Enfoques de asociatividad .....	24
CAPÍTULO III .....	26
3. Presentación de resultados.....	26
3.1. Análisis del Sector .....	26
3.1.1. Factores Políticos .....	26
a) Inestabilidad Política.....	26
b) Sector Fiscal.....	27
c) Políticas de contratación pública.....	28
3.1.2. Factores Económicos .....	29
a) Inflación .....	29
b) Producto interno bruto (PIB) .....	29
c) Remesas .....	30
d) Balanza Comercial .....	31

e) Tierras y Territorios .....	32
f) Descentralización .....	33
3.1.3. Factores Sociales .....	34
3.1.4. Factores Tecnológicos.....	35
3.2. Generalidades del cultivo del tomate de árbol.....	36
3.2.1. Comercio mundial del tomate de árbol .....	37
3.3. Cadena agro productiva del tomate de árbol.....	40
3.3.1. Proveedores de insumos .....	41
3.3.2. Productores primarios.....	42
3.3.3. Intermediarios.....	44
3.3.4. Intermediarios mayoristas.....	46
3.3.5. Intermediarios minoristas .....	47
3.3.6. Consumidores .....	48
3.3.7. Industrias .....	49
3.3.8. Supermercados .....	50
3.3.9. Exportadoras.....	51
3.4. Análisis de la industria.....	54
3.4.1. Diagnóstico de la Industria.....	55
a) Rivalidad entre competidores existentes.....	55
b) Poder de negociación de los compradores .....	56
c) Barreras de Entrada.....	58
d) Poder de Negociación de los Proveedores.....	60
e) Bienes Sustitutos.....	62
3.4.2. Análisis de las fuerzas competitivas.....	64
3.5. Estudio de casos de Asociatividad.....	65
3.5.1. Selección y definición de casos.....	65
3.5.2. Presentación de casos .....	66
Caso 1 - Uso de buenas prácticas agrícolas (BPA) para acceder a mercados de exportación .....	66
a) Presentación .....	66
b) Desarrollo.....	67

c) Desenlace .....	69
d) Factores Clave de Éxito .....	69
Caso 2 - Acceso a mercados internacionales de palmito Ecuatoriano a través de programas de certificación internacional .....	69
a) Presentación .....	70
b) Desarrollo.....	71
c) Desenlace .....	72
d) Factores Clave de Éxito .....	73
Caso 3 - La cadena de la Uchuva ( <i>Physalis peruviana</i> ) en Colombia .....	73
a) Presentación .....	73
b) Desarrollo.....	74
c) Desenlace .....	75
d) Factores Clave de Éxito .....	76
3.5.3. Aspectos convergentes y divergentes de los casos estudiados.....	76
3.5.4. Factores de fracaso en las asociaciones.....	79
3.6. Análisis de la situación actual de todo el encadenamiento agro productivo del tomate de árbol.....	79
3.7. Propuesta de estructura asociativa .....	81
3.7.1. Aspectos Asociativos.....	82
3.7.2. Aspectos legales .....	84
3.7.3. Aspectos Humanos y Culturales.....	85
3.7.4. Aspectos Productivos .....	87
3.7.5. Aspectos Comerciales .....	88
3.7.6. Aspectos Financieros.....	89
4. Conclusiones .....	91
5. Recomendaciones.....	94
6. Bibliografía .....	95
7. Anexos.....	102
7.1 Formato de encuesta para empresas exportadoras de tomate de árbol. ....	102
7.2 Comparación entre posibles localidades para ubicar a la empresa ancla.....	109
7.3. Formato de encuesta dirigida a productores .....	110



7.4.	Formato de encuesta dirigida a intermediarios locales .....	112
7.5.	Formato de encuesta dirigida a intermediarios mayoristas.....	113
7.6.	Costos de producción en una hectárea de tomate de árbol en Ecuador .....	115

## **CAPÍTULO I**

### **1. Introducción**

Ecuador es un país con excelentes características agrícolas y es privilegiado por su ubicación geográfica. La oferta de productos agrícolas a nivel internacional es limitada debido principalmente a calidad inadecuada obtenida en sus productos, ocasionada principalmente por los sistemas de producción utilizados y por el uso inadecuado de agro químicos. Tiene algunos productos internacionalmente conocidos como el cacao, camarón, banano y flores, pero existen otros productos como las frutas no tradicionales en la que producción es limitada, existiendo otros países como Colombia que exporta volúmenes considerables pese a tener características agrícolas y climáticas similares a las nuestras. Son por estos motivos que se decidió investigar cómo se encuentra este sector para comprender las razones del estancamiento de este sector en el país.

Los objetivos planteados en el presente trabajo buscan caracterizar al sector que abarca al tomate de árbol y aprender de las experiencias nacionales e internacionales en cuanto a asociatividad para establecer una propuesta de estructura asociativa fundamentada en la realidad nacional.

A continuación para una mejor comprensión del desarrollo de la investigación, se detalla brevemente la metodología empleada. Primero, se realizó el análisis del sector. Segundo, se obtuvieron generalidades del cultivo y de mercado. Tercero, se describió a cada uno de los actores de la cadena agro productiva del tomate de árbol. Cuarto, se realizó el análisis de la industria. Quinto, se estudiaron casos exitosos de asociatividad. Sexto, se realizó la propuesta objeto de esta investigación.

Este trabajo está conformado de tres capítulos, el primero trata del planteamiento del problema y de la necesidad de solucionarlo, detalla como la vinculación entre el sector

público, privado y organizaciones no gubernamentales puede causar sinergias que mejoren la productividad y competitividad. El segundo capítulo es el marco teórico en el que se realiza la revisión bibliográfica sobre planificación estratégica, asociatividad, desarrollo territorial y enfoques asociativos, temas que marcaron el enfoque conceptual del presente trabajo. En el tercer capítulo se analiza el sector, la industria, la cadena agro productiva, el mercado, casos de asociatividad y se presenta la propuesta final.

## **1.1. Descripción del problema**

Ecuador es un país que posee características eminentemente agrícolas, las cuales no son debidamente explotadas. Hay una gran cantidad de cultivos con potencial de ser producidos para el mercado interno como externo (CORPEI 2009, 5), como es el caso del tomate de árbol (*Cyphomandra betacea*). Para poder exportar es necesario producir con la calidad que exige el mercado internacional, así como contar con volúmenes que permitan satisfacer la demanda de estos mercados.

En Ecuador se han desarrollado y cambiado leyes que promueven la producción (Asamblea Nacional 2010), el Buen Vivir (Consejo Nacional de Planificación 2013) y la descentralización de mercados (Asamblea Nacional 2010), entre otros, que articulados correctamente, pueden causar sinergias entre el sector público y privado, lo cual apalancaría iniciativas productivas de cultivos promisorios como el mencionado. La presente investigación concluirá con una propuesta de asociatividad adaptada a la realidad nacional la misma que se espera sea tomada en cuenta por sector público para su análisis y posible implementación en el futuro.

## **1.2. Justificación**

La investigación realizada por ICA y CONCOPE (2011) sobre la asociatividad en cadenas agroproductivas en Ecuador ha revelado que el concepto de asociatividad no ha sido suficientemente desarrollado y encuentra múltiples obstáculos, sobre todo a nivel de pequeños emprendedores que no logran consolidar estos procesos (IICA y CONCOPE 2011, 10). Por otra parte, las estrategias de acción desarrolladas por Fernández y Delgado (2010) en el proyecto Red Productiva, señalan que los pequeños productores podrán aprovechar de una mejor manera las ventajas del mercado nacional e internacional a través de la integración de cadenas productivas locales, regionales y nacionales (Fernández y

Delgado 2010, 9).

La vinculación entre la sociedad civil, el sector productivo, organizaciones privadas y no gubernamentales, e instituciones públicas deben trabajar de la mano para fomentar la asociatividad y así causar sinergias que mejoren la productividad y competitividad a nivel nacional, por otra parte es importante caracterizar al sector en el cual se encuentra la industria del tomate de árbol, ya que la información disponible del sector se encuentra dispersa y no aporta en el desarrollo de investigaciones o para el desarrollo de estrategias competitivas de empresas relacionadas al sector. Por lo mencionado anteriormente se evidencia la necesidad de resolver este problema.

### **1.3. Objetivo general**

- Diseñar una propuesta de asociatividad que mejore la producción y fomente el desarrollo de las cadenas agroproductivas del tomate de árbol (*Cyphomandra betacea*) del Ecuador.

### **1.4. Objetivos específicos**

- Realizar el diagnóstico del sector agroproductor de tomate de árbol en Ecuador para identificar el estado actual de la cadena productiva, tanto en su interior como en el entorno, con el propósito de descubrir aspectos susceptibles de mejoramiento para incrementar la competitividad.
- Recopilar y discutir experiencias de casos de asociatividad agroproductiva realizados en otros países y Ecuador, para identificar aspectos convergentes y divergentes en los casos estudiados.
- Identificar experiencias agroproductiva desarrolladas en Ecuador, haciendo énfasis en cadenas productivas, complementando la información con encuestas a

informantes calificados.

## **1.5. Metodología de la investigación**

### **1.5.1. Caracterización del estudio**

De acuerdo a su propósito principal, la presente investigación es descriptiva, debido a que por una parte busca describir las características de los integrantes de la cadena agroproductiva del tomate de árbol en el Ecuador, y por otra parte, describe las características exitosas de casos presentados, para posteriormente proponer un estructura asociativa basada en la información recopilada. Adicionalmente, esta investigación no presenta una hipótesis definida, ya que debido a que el alcance de la investigación es una propuesta, esta no puede ser comprobada o rechazada.

### **1.5.2. Muestreo**

#### **a) Unidades de observación.**

Inicialmente, debe hacerse una distinción entre los siguientes conceptos: unidad reportada, unidad de respuesta y unidad de muestreo o de observación. La unidad reportada corresponde al lugar en donde se reportan los datos. La unidad de respuesta corresponde a la persona que responde los cuestionarios. En esta investigación la unidad de respuesta son productores primarios de tomate de árbol, intermediarios, intermediarios mayoristas, intermediarios minoristas y exportadores. Las unidades de muestreo o de observación es la empresa o negocio; y las unidades reportadas son predios agrícolas, mercados mayoristas, mercados minoristas, supermercados y empresas exportadoras de tomate de árbol.

Posteriormente, existe una segunda unidad de observación que corresponde a casos exitosos de asociatividad de los cuales se extrajeron aspectos convergentes, divergentes y factores claves de éxito.

#### **b) Método de selección de la muestra**

Para la selección de los sujetos que conformaron la muestra de estudio, se utilizó el método de muestreo por conveniencia. Este método de muestreo se define como un método no probabilístico de selección de sujetos que están accesibles o disponibles (Cohen 2013). Este método es adecuado cuando no se intenta generalizar más allá de la muestra o cuando se está realizando un estudio piloto (McMillan y Schumacher 2001), éstas son dos características del presente estudio.

Adicionalmente, en este tipo de muestreo no se puede afirmar que los individuos son representativos de la población, sin embargo, la muestra provee información útil para responder las preguntas de investigación. Con estos antecedentes, se procedió a seleccionar los sujetos de la muestra con los siguientes criterios de inclusión, el primero que formen parte de la cadena agro productiva del tomate de árbol. El segundo criterio de inclusión es la predisposición de la unidad de respuesta (actores de cadena agro productiva), para participar en la investigación, completando el formulario de encuesta. El Tercero criterio aplica solo para las empresa exportadores y consiste en que actualmente se encuentren exportando tomate de árbol.

#### **c) Cálculo de la muestra**

Para el cálculo de las muestras se consideraron los siguientes datos:

**Error de inferencia:** 16%, valor fijado considerando que la probabilidad de ocurrencia es de solo un 50%. Adicionalmente, es importante considerar el tratamiento matemático que se le da a este valor dentro de la fórmula de cálculo de muestra, al elevarlo al cuadrado  $(0,16)^2$  es reducido a un 2,50%.

**Tamaños de las poblaciones:** Para el caso de productores primarios se identificaron a 5964 productores de tomate de árbol a nivel nacional para el año 2012 (MAGAP 2013).

Para el caso de intermediarios mayoristas (Comerciantes del Mercado Mayorista de la ciudad de Quito) se identificaron a 1400 comerciantes, de los cuales aproximadamente 450 comercializan fruta.

Para el caso de los intermediarios minoristas (Comerciantes de los mercados Ñaquito, San Roque y Magdalena) se identificaron alrededor de 60 comerciantes de fruta en cada uno de los mercados mencionados.

**Probabilidad de ocurrencia y no ocurrencia:** La probabilidad de ocurrencia (p) de 50% y la probabilidad de no ocurrencia de 50% (q).

**Nivel de confianza:** 95%

**Error tipo alfa:** 5%

Aplicando la siguiente fórmula se determinó el tamaño de las siguientes muestras:

$$n = \frac{N \times Z\alpha^2 \times p \times (1 - p)}{e^2 \times (N - 1) + Z\alpha^2 \times p \times (1 - p)}$$

Reemplazando:



Para el caso de intermediarios productores primarios:

$$n = \frac{3964 \times 1.96^2 \times 0.9 \times (1 - 0.9)}{0.16^2 \times (3964 - 1) + 1.96^2 \times 0.9 \times (1 - 0.9)}$$

$$n = 37 \text{ Encuestas}$$

Para el caso de intermediarios mayoristas:

$$n = \frac{450 \times 1.96^2 \times 0.5 \times (1 - 0.5)}{0.16^2 \times (450 - 1) + 1.96^2 \times 0.5 \times (1 - 0.5)}$$

$$n = 35 \text{ Encuestas}$$

Para el caso de intermediarios minoristas:

$$n = \frac{60 \times 1.96^2 \times 0.5 \times (1 - 0.5)}{0.16^2 \times (60 - 1) + 1.96^2 \times 0.5 \times (1 - 0.5)}$$

$$n = 23 \text{ Encuestas}$$

### 1.5.3. Fuentes de datos

Para el desarrollo de la presente investigación se consideran como fuentes primarias de información las encuestas realizadas a un grupo de informantes calificados pertenecientes a la cadena agro productiva. Como fuentes secundarias se indican los textos de consulta bibliográfica y páginas web relevantes con los temas de planificación estratégica, asociatividad y desarrollo territorial, y enfoques de asociatividad. Para recopilar información acerca de apoyo a producción se utilizaron los reportes generados por la Asamblea Nacional, Banco Central del Ecuador, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Proecuador, Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, y del Concejo Nacional de Planificación. Para obtener información de casos exitosos en asociatividad se emplearon publicaciones generados por la USAID y FAO.

## **CAPÍTULO II**

### **2. Marco Teórico**

#### **2.1. La planificación estratégica**

La planificación es un proceso que inicia con el análisis estratégico, diseñado a fin de examinar el estado actual de un negocio y además identifica los ejes alrededor de los cuales podrá evolucionar el futuro. Los objetivos de un negocio pueden ser la fuente o resultado del proceso de planificación. El análisis estratégico examina a los clientes, proveedores y competencia del negocio, como así también la dinámica de la industria que rige la forma en que interactúan estos grupos. Adicionalmente toma en cuenta al entorno en el que opera la empresa, ya que considera los cambios políticos, económicos, sociales y tecnológicos que afectan a una empresa (Friend y Zehle 2008, 33).

El aspecto central en el proceso de planificación es determinar cómo obtener mayor provecho de los recursos de la empresa (factores internos) dado un entorno (factores externos). El análisis de los factores internos, externos y adicionalmente el conocimiento del mercado permite establecer objetivos y estrategias.

Existen algunas herramientas que ayudan a comprender con mayor profundidad los factores antes mencionados. Respecto al entorno se puede emplear el análisis de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos o también llamado análisis PEST, cuyo objetivo es identificar las variables que afectan o pueden afectar a la estrategia a seguir por la empresa en el futuro (Friend y Zehle 2008).

Es indispensable conocer a la industria en la cual se desenvuelve una empresa, para lo cual Porter (1992), desarrolló un análisis que comprende el estudio de las 5 fuerzas competitivas que se presentan en toda industria. Cada fuerza competitiva a su vez estudia una serie de factores con los cuales se enriquece el conocimiento respecto a la industria.

Las 5 fuerzas competitivas de Porter son: I) amenaza de nuevas incorporaciones; II) poder de negociación con los proveedores; III) rivalidad entre competidores existentes; IV) poder de negociación de los compradores; y V) amenaza de productos o servicios sustitutos (Porter, Estrategia Competitiva 1992).

La amenaza de nuevas incorporaciones trata al respecto de las economías de escala, diferenciación del producto, identidad de marca, costos por reemplazo, requerimientos de capital, acceso a la distribución, ventaja de costos absoluta, desventaja de costes independientemente del tamaño de la empresa, curva de aprendizaje de propiedad exclusiva, acceso a los insumos necesarios, patente de diseño de producto de bajo costo, política gubernamental y represalias esperadas (Porter y Stern, Innovación 2006).

El poder de negociación con los proveedores analiza la diferenciación de los insumos, los costos por reemplazo de proveedores y empresas en la industria, presencia de sustitución de insumos, la concentración de proveedores, la importancia del volumen para los proveedores, el costo relativo a las compras en la industria, el impacto de los insumos en los costos o diferenciación y la amenaza de integración hacia adelante relativa a amenaza de integración hacia atrás entre firmas de la industria (Porter y Stern, Innovación 2006).

La rivalidad entre competidores existentes contempla si existen varias empresas que compiten, o si las empresas que compiten son relativamente iguales en cuanto tamaño y/o recursos. También considera la velocidad de crecimiento del sector industrial, costos fijos elevados, costos de almacenamiento elevados, márgenes de tiempo dentro de los cuales deben venderse los productos, costo que debe afrontar el comprador por cambiar de marca

o de proveedor, la capacidad que se debe aumentar en grandes cantidades, estrategias de los competidores y las barreras de salida (Porter y Stern, Innovación 2006).

El poder de negociación de los compradores considera que no todos los compradores son iguales, razón por la cual esta fuerza analiza los volúmenes comprados, el interés el ahorrar, tipo de productos comprados, pudiendo ser estos estándares o commodities<sup>1</sup>, los costos derivados del cambio, los beneficios, calidad de los productos comprados, grado de conocimiento de los productos adquiridos y si la información que poseen los compradores está completa (Porter y Stern, Innovación 2006).

La última fuerza es la amenaza de los productos o servicios sustitutos, los cuales contemplan el rendimiento del precio relativo a las sustituciones, costos por reemplazo y la propensión de los compradores a la sustitución.

El análisis conjunto de las 5 fuerzas de Porter, permite conocer la realidad de la industria en un momento determinado en función de su riesgo y rentabilidad, lo que genera valiosa información que sustenta las estrategias empresariales.

Una herramienta complementaria que aporta significativamente para comprender mejor la ejecución de proyectos similares, es el estudio de casos, ya que de estos se pueden extraer factores claves de éxito o de fracaso, aspectos convergentes y divergentes, es decir considera la valiosa experiencia alcanzada para acortar la curva de aprendizaje en el desarrollo de un proyecto. Lequerica (2007) menciona, que el estudio casos permite comprender la particularidad y la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes.

---

<sup>1</sup> Un commodity es un término que generalmente se refiere a bienes físicos que constituyen componentes básicos de productos complejos (El Economista 2012).

Al contar con la información del entorno, de la empresa y de experiencias en casos relevantes para la investigación, es posible realizar el análisis FODA, el cual según Borello (1994) estudia las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una empresa. Las fortalezas y debilidades son internas de la empresa, mientras que las oportunidades y amenazas son elementos externos. Este análisis identifica los puntos fuertes y débiles que posee una organización y que condiciones existentes del mercado o entorno podrían actuar a favor o en contra de la empresa para lograr sus objetivos (Borello 1994, 159).

En atención a todo lo dicho anteriormente, esta investigación realiza el análisis FODA, pretendiendo que esta información sirva de base para el planteamiento de aspectos importantes en la estructura asociativa descrita al final de la presente investigación.

## **2.2. La asociatividad y el desarrollo territorial**

El deseo de asociarse se ha manifestado en el ser humano desde inicios de los tiempos, en donde las poblaciones han entendido que es mejor trabajar en grupos que individualmente. El concepto de forma asociativa contempla todas aquellas unidades en las que se efectúan actividades de carácter colectivo en el proceso de alcanzar un objetivo final. Este concepto incluye todos los tipos de cooperativas y demás formas comunitarias que tengan relación directa o indirecta con el sector primario de la economía (Murcia 1978, 38-40).

Por citar algunos motivos del porqué se han formado asociaciones empresariales, se puede mencionar a la reducción de costos, acceso a economías de escala; incremento de la capacidad productiva, permitiendo alcanzar volúmenes suficientes que permitan ser exportados; acceso a canales propios de comercialización evitando intermediarios, lo que ocasiona mayores márgenes al productor; también se puede crear marcas propias que

identifiquen a las empresas asociadas, mostrándose como marcas fuertes a nivel internacional; se puede crear o contratar personal con capacidad de negociación que represente eficazmente a las asociaciones y que vea por los intereses de todos los asociados, y finalmente se puede complementar recursos y potencialidades que permitan competir eficientemente (Kruman 2006).

Un modelo exitoso para la pequeña empresa, es el modelo de distritos industriales, el cual es considerado como un ámbito productivo definido territorialmente en donde el elemento territorial, en este caso, no se plantea solo como la proximidad geográfica sino también como una inserción en los procesos sociales locales, constituyendo el nexo de unión que articula a la colectividad (Valdez 2007, 17).

Otro concepto que define de manera más amplia a los distritos industriales es una entidad socio territorial, que se caracteriza por la presencia activa de una comunidad de personas con un conjunto de empresas en zonas naturales e históricamente determinada (Becattini 1992, 38). En el distrito, al contrario que en otros ambientes, como las ciudades industriales, la comunidad y las empresas tienden a fusionarse.

El concepto que debe ser analizado al hablar de asociatividad es el de atmosfera industrial al cual (Becattini 1992, 11), lo define como las externalidades alrededor de un distrito industrial y de la velocidad de los flujos de información y conocimiento que circula en él. Dentro de los distritos industriales se presenta por un lado la competencia y por otro lado un clima cooperativo y solidario, los cuales son imprescindibles que se mantengan en armonía y equilibrio, ya que la configuración socioeconómica y cultural del distrito son planteados como sistemas evolutivos y que para poder alcanzarlos es necesario la

cooperación de todos los involucrados así como su comprensión de los objetivos que desean alcanzar, tanto individuales como colectivos.

Los distritos industriales según Brusco (1992) se clasificaron en dos generaciones, la primera es aquella que funciona sin la intervención del estado y es definida como un conglomerado de empresas con una relación particular entre estas, en las cuales señala que una versión de los distritos no poseen un centro de decisión estratégico, en donde el proceso de innovación tecnológico y de cambio estratégico esta difuminado socialmente. La segunda generación planteada, es cuando el gobierno ofrece lo que la empresa necesita en especies en lugar de ofrecer únicamente dinero, presentado servicios de centros de información, diseño, logística de mercado y demás medios que puedan potenciar que las empresas formen parte del distrito industrial (Brusco 1992, 24).

La vinculación de las municipalidades para el desarrollo local<sup>2</sup> es indispensable para crear asociaciones que puedan articular iniciativas de fomento y sirvan de interlocutores entre las empresas involucradas, así también para que brinden apoyo a las empresas dentro del marco político que apoye al desarrollo de sistemas productivos, ya que muchas veces las pequeñas empresas desconocen del tema.

Como consecuencia de la información recopilada respecto a la asociatividad y al desarrollo territorial, se pretende con esta investigación identificar la mejor manera de vinculación del gobierno con iniciativas productivas privadas como la planteada en la propuesta final de esta investigación.

---

<sup>2</sup>El desarrollo local se basa en la identificación y aprovechamiento de los recursos y potencialidades endógenas de una comunidad, barrio o ciudad (Montoya 2004, 573).

### **2.3. Enfoques de asociatividad**

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) y el Consorcio de Consejos Provinciales del Ecuador (CONCOPE), expresan que existe una amplia diversidad de conceptos y metodologías en cuanto a enfoques de asociatividad, los cuales sufren serias desviaciones al momento de ser aplicadas, ya que se mezclan y aplican sin mayor criterio técnico.

Por este motivo las definiciones de cadenas agro productivas y de clúster que a continuación se van a describir son producto de un consenso entre diferentes actores del sector público Ecuatoriano como son: Ministerios de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC), Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), Programa de Desarrollo Rural del Norte (PDRN), Consorcios de Gobiernos Autónomos Provinciales del Ecuador (CONGOPE) y del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).

A continuación se expresan las definiciones acordadas de estos dos grandes enfoques, extraídos del libro publicado por (IICA y CONCOPE 2011, 18-51), como son los enfoque de cadena y clúster, así como sus subconceptos.

El enfoque de cadena involucra a gran cantidad de miembros, sean estas personas naturales o jurídicas, que se encuentran interactuando en actividades que van desde las más básicas como la producción hasta las finales como la comercialización y servicios de apoyo, todo esto con la finalidad de entregar al mercado bienes o servicios. Existen algunas variaciones de este tipo de enfoque, de los cuales se van describir brevemente a continuación:



*Circuito o cadena corta*, en el cual un conjunto de actores se relacionan para ofrecer un producto o servicio específico, dentro de un espacio delimitado; *Circuito Alternativo Corto*, el cual reduce la presencia de intermediarios y prioriza el beneficio para pequeños productores y consumidores, valorando las tradiciones y construyendo la soberanía alimentaria; *Empresa Ancla*, empresa establecida que se vincula con pequeños productores que no tienen acceso a grandes mercados, quienes entregan parte de su saber-hacer y que se convierten en proveedores mediante un contrato formal; *Negocios Inclusivos*, iniciativa socio-empresarial por medio de la cual se vincula a pequeños productores con empresas y mercados dinámicos bajo acuerdos con condiciones equitativas, generando relaciones de confianza, facilitando la transferencia de tecnología, propiciando procesos de capacitación y buscando un desarrollo sustentable.

Otro enfoque de asociatividad es el *Cluster*, el cual se concentra geográficamente a empresas afines y se convierten en proveedores especializados de bienes y servicios, los cuales compiten, pero al mismo tiempo cooperan entre sí. Normalmente este tipo de concentraciones no se dan de manera espontánea, siendo generalmente promovidas por gobiernos locales e instituciones públicas.

La descripción de los enfoques asociativos descritos anteriormente tiene la finalidad de servir de base para la selección del enfoque más adecuado, que se ajuste a los requerimientos de los integrantes directos e indirectos de la cadena productiva del tomate de árbol y que estructure la base de la propuesta asociativa.

## **CAPÍTULO III**

### **3. Presentación de resultados**

#### **3.1. Análisis del Sector**

El análisis a continuación realizado tiene el objetivo de mostrar los factores sobre los cuales la propuesta a ser planteada no tendrá control. A continuación se desarrolla el análisis PEST, en el cual se describen los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos.

##### **3.1.1. Factores Políticos**

###### **a) Inestabilidad Política**

Ecuador durante los últimos veinte años ha mostrado una marcada inestabilidad política, debido a que en este período alcanzaron el poder 9 presidentes, de los cuales tres han salido del poder sin culminar sus mandatos, razón por la cual, vicepresidentes e incluso un titular del congreso llegó a asumir esta función. Esto trajo como consecuencia que el índice de riesgo país se incrementa.

Según el informe mensual emitido por la Asociación de Bancos Privados del Ecuador (ABPE), para febrero del 2014, el índice de riesgo país fue de 616, indicando que el país está dentro del grupo de países más riesgosos para invertir en la región, a pesar de que este índice ha mejorado en comparación con años anteriores (Banco Central del Ecuador 2014).

**Tabla No. 1**

**Índices de Riesgo País en Ecuador desde el mes de febrero 2010 a febrero 2014**

<b>Año</b>	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Índice</b>	811	759	788	701	616

Fuente: Banco Central de Ecuador

Elaboración: Autor (2014)

En consecuencia del índice de riesgo país, así como por la calificación como país riesgoso para invertir, se puede afirmar que la inestabilidad política genera una AMENAZA para las empresas en general en Ecuador.

**b) Sector Fiscal**

Según el Plan Nacional de Buen Vivir (2013 – 2017), el incremento en la recaudación tributaria, la renovación de la deuda a nivel externo y los contratos petroleros, permitieron mejorar la situación fiscal del país. La sostenibilidad del gasto público tiene sus bases en el incremento de la recaudación tributaria, la cual pasó de USD 672 millones en el 2006 a USD USD 11.266 millones en el 2012, lo que en términos de contribución fiscal efectiva sobre el PIB, alcanza un 13% (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo 2013).

El gasto permanente y la inversión pública han sido determinantes en el crecimiento económico del país. Estos cambios sustanciales en la inversión pública generan varios impactos, en primer lugar permitieron que la economía creciera 1% en el 2009 y 8% en el 2011 (Consejo Nacional de Planificación 2013, 253).

El presupuesto general del Estado consolidado para el 2014 es de USD 34.300,64 millones, de los cuales se tiene presupuestado USD 376,82 millones para el sector

agropecuario y USD 77,16 millones para el comercio exterior, industrialización, pesca y competitividad. Pudiendo acceder a estos fondos el Ministerio de Agricultura de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), El Instituto Nacional Autónomo de Investigación Agropecuaria (INIAP), La Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro (AGROCALIDAD), El Ministerio de Industrias y Productividad, entre otros (Ministerio de Finanzas 2014).

El aumento en la contribución fiscal, el crecimiento económico de país y el presupuesto para el sector agropecuario, comercio exterior e industrias generan OPORTUNIDADES para iniciativas agro productivas ya que el país cuenta con recursos económicos que apoyan a estos sectores.

### **c) Políticas de contratación pública**

La Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública de Ecuador, determina los principios y normas que regulan los procedimientos de contratación para la adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios (Instituto Nacional de Compras Públicas 2008, 2).

Por otro lado el Plan Nacional del Buen Vivir (2013 – 2017) propone como uno de sus objetivos el impulsar la inversión y compra pública como elementos estratégicos del Estado en la Transformación de la matriz productiva<sup>3</sup>, definiendo un margen de reserva en la compra pública, para dinamizar el sector de Mipymes y de la Economía Popular y Solidaria (EPS), aumentando su participación como proveedores del Estado, bajo

---

<sup>3</sup> El concepto desarrollado en Ecuador de Matriz Productiva hace referencia a la forma cómo se organiza la sociedad para producir determinados bienes o servicios, considera procesos técnicos y económicos, y además involucra a distintos actores sociales (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo 2012, 7).

consideraciones de absorción de la producción nacional, oferta y capacidad productiva de los proveedores.

Por todo lo dicho respecto a las compras públicas, se puede evidenciar una OPORTUNIDAD, ya que el Estado ha dispuesto un margen de reserva para compras de productos y servicios de empresas del sector Mipymes y Organizaciones de la Economía Popular y Solidaria.

### **3.1.2. Factores Económicos**

#### **a) Inflación**

Para diciembre del 2013, la tasa de inflación del Ecuador fue del 2.70%, ubicándose por debajo del promedio del América Latina la cual alcanzó el 7.24%, así como también fue la menor tasa de los últimos años a nivel local. La inflación para enero del 2014 se ubicó en 2.92%, porcentaje inferior al de igual mes del año 2013 el cual fue de 4.10% (INEC 2014).

Como resultado de los valores de inflación señalados en los últimos años, se puede apreciar un OPORTUNIDAD en general para las empresas locales, ya que estos valores auguran que el incremento en los precios en los productos no se va a incrementar considerable.

#### **b) Producto interno bruto (PIB)**

En el año 2012 el Producto Interno Bruto<sup>4</sup> (PIB) en Ecuador alcanzó los USD 64,009 millones a precios constantes y su crecimiento con relación al año 2011 fue de

---

<sup>4</sup> El Producto Interno Bruto refleja la valoración total de los bienes y servicios de uso final generados por los agente económicos durante un período (UASB s.f.).

5.1%, ubicándose dentro del grupo de países de mayor crecimiento de América del Sur. El PIB a precios constantes en el tercer trimestre del 2013 se incrementó 1.6%, en relación con el trimestre anterior y presentó una variación de 4.9% con respecto al tercer trimestre del 2012 (Banco Central del Ecuador 2013).

La comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), en su reporte anual “Balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe 2013” pronostica que en el 2014 el crecimiento de Ecuador oscilaría entre 4 y 5.1% superior al 3.2% de América Latina (El Financiero 2014). Siendo las actividades que presentaron una mayor contribución para el crecimiento de la variación interanual del PIB (4.9%) fueron, la construcción (0.62%); Petróleo y Minas (0.56%) y la Agricultura (0.53%).

De acuerdo con los valores de crecimiento económico, superiores a los de la región, los cuales están reflejados en el PIB de Ecuador, señalan una OPORTUNIDADES sobre todo para las industrias relacionadas a las actividades que más contribuyen para su crecimiento interanual del PIB (4.9%) , siendo estos, la construcción (0.62%); Petróleo y Minas (0.56%) y la Agricultura (0.53%).

### **c) Remesas**

Según la Agencia EFE (2013) las remesas llegadas a Ecuador desde el exterior se incrementaron en el segundo trimestre del 2013 a USD 616,9 millones, mientras que durante el segundo trimestre del 2012 se situaron en USD 552,2 millones, lo que representa un incremento del 11,7%. Incremento que es atribuido a la relativa mejora del entorno económico mundial, lo que evidencia indicios de la salida de la recesión Europea.

El volumen de remesas que entraron al país alcanzó los USD 302,6 millones procedentes de Estados Unidos, lo que representa el 49% del total; USD 195,8 millones de España (31,7%); USD 42,3 millones de Italia (6,9%) y USD 76,2 millones del resto del mundo (12,4%) (Agencia EFE 2013).

Es beneficioso que se incrementen las remesas que ingresan al país ya que hace que exista una mayor cantidad de dinero circulante en la población, ocasionando que las personas puedan comprar mayor cantidad de bienes y servicios, creando OPORTUNIDADES comerciales para la mayoría de las empresas. Por otra parte es muy importante que se pueda avizorar mejoras en el entorno económico mundial ya que puede ocasionar que se reactive o abra nuevos mercados a nivel internacional, lo que crea OPORTUNIDADES para exportar una gran cantidad de productos.

#### **d) Balanza Comercial**

Ecuador cerró el periodo enero-octubre 2013 con una balanza comercial de USD - 1.059,88 millones, según el Banco Central de Ecuador (2013). Período en el que se realizaron exportaciones por USD 20.752,45 millones; sin embargo las importaciones alcanzaron los USD 21.512,33 millones. La balanza no petrolera obtenida por la diferencia entre productos no petroleros vendidos y los comprados terminó en USD 6.760,09 millones (El Universo 2013).

El gobierno en busca de reducir las importaciones en el 2014 en aproximadamente USD 800 millones, estableció una nueva certificación de control de calidad para cientos de productos que ingresen al país. El Comité de Comercio Exterior aprobó la resolución N°116, en la cual 293 subpartidas deben ingresar al país con una nueva certificación que es

otorgada por el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN) para el ingreso y posterior comercialización.

En consecuencia de las barreras de entrada para las importaciones establecidas por el gobierno, se puede observar OPORTUNIDADES para la industria local, debido a que la mayoría de consumidores para poder satisfacer sus necesidades deberá adquirir productos de origen nacional.

#### **e) Tierras y Territorios**

La Ley Orgánica de Tierras y Territorios Ecuatoriana tiene la finalidad de crear el marco jurídico para la administración de tierras rurales, en el marco del establecimiento de un nuevo modelo productivo de soberanía alimentaria<sup>5</sup> basado en micro, pequeños y medianos productores. Esta ley contempla el proceso de adjudicación de tierras a personas naturales o jurídicas, en el que se consideran como beneficiarios prioritarios a campesinos, pequeños productores entre otras formas de organización o participación comunitaria cuya actividad se encuentre relacionada con la soberanía alimentaria (Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria 2012).

Es responsabilidad del Estado apoyar a los beneficiarios de adjudicaciones a través de asistencia técnica productiva, creación de mecanismos para dotar a los grupos beneficiarios un fondo semilla para la producción de arranque y para la inversión en tecnológica, otorgación de crédito preferencial en condiciones ventajosas y acceso de comercialización mediante compras públicas.

---

<sup>5</sup> La soberanía alimentaria es el derecho que tienen los pueblos para controlar el sistema agroalimentario y sus factores de producción, de tal forma que la agricultura familiar, campesina, indígena entre otras, se desarrollen de forme autónoma y equitativa. De esta manera se garantiza el derecho humano a la provisión permanente de alimentos sanos, nutritivos, suficientes y culturalmente apropiada (Acción Ecológica 2013).



Como resultado a lo descrito en la Ley Orgánica de Tierras y Territorios, los pequeños y medianos productores poseen una OPORTUNIDAD, ya que el estado puede adjudicar tierras, capital semilla, asistencia técnica y un canal de distribución para que puedan comercializar su producción.

#### **f) Descentralización**

El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), en el artículo 41 estipula las funciones de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) provinciales, de las cuales es importante mencionar que los GAD deben fomentar actividades productivas, el desarrollo agropecuario, entre otras funciones.

El COOTAD en el artículo 42 estipula las funciones de los GAD, de las cuales cabe mencionar que las GAD deben fomentar las actividades productivas provinciales y especialmente las agropecuarias, así como también gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias.

En cuanto a Cooperación Internacional existen convenios de cooperación con organismos internacionales y gobiernos de países amigos (Bolivia, Colombia, Nicaragua, Venezuela y España), así como con organismos internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Corporación Andina de Fomento (CAF), Food and Agriculture Organization (FAO), Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), Cooperación Técnica Belga (CTB), Agencia Española de Cooperación, Agencia Coreana (JICA); organizaciones dispuestas a brindar apoyo en financiamiento y asistencia técnica en desarrollo económico.

Los GAD pueden ser Promotores de Programa de Desarrollo (PPD) de la Corporación Financiera Nacional (CFN), la cual brinda apoyo financiero y no financiero a los beneficiarios finales, canalizando las distintas líneas de negocio de la CFN. Fomenta el desarrollo socio económico de la zona, sector o región donde se encuentra enmarcado los conceptos de crecimiento y sostenibilidad, producción y empleo, inclusión social y mejoramiento de la calidad de vida (Corporación Financiera Nacional 2014).

Por lo expuesto anteriormente se puede concluir que los GAD disponen de funciones y competencias que brindan OPORTUNIDADES para los productores agrícolas, debido a que pueden fomentar proyectos de desarrollo agropecuario, gestionar la cooperación internacional y canalizar fondos la CNF.

### **3.1.3. Factores Sociales**

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC) para diciembre del 2013, la tasa de desempleo fue del 4,15%; la población con ocupación plena fue 42,69% y el subempleo alcanzó el 52,95%; valores que fueron inferiores con respecto al mes de diciembre del año 2012, en donde se obtuvieron valores de 4,06%; 40,55% y 54,26% respectivamente. El Índice de Precios al Consumidor (IPC)<sup>6</sup>, para febrero del 2014 fue del 46,67; alcanzó el 0,11% de inflación promedio para este mes y un valor acumulado de 0,83%; valores que fueron inferiores en comparación al mismo mes del año 2013 a acepción de la tasa acumulada (INEC 2014).

---

<sup>6</sup> Según el INEC (2014), el IPC, es un indicador económico que mide la evolución del nivel general de precios correspondiente al conjunto de artículos (bienes y servicios) de consumo, adquiridos por los hogares en un período determinado. Para los valores mostrados se tomó como año base al 2004.

La Canasta Familiar Básica (CFB) para febrero del 2014 fue de USD 628,22; mes en el que se alcanzó un superávit de USD 6,45 al compararlo con el Ingreso Familiar Mensual de USD 634,67, considerando un ingreso mínimo mensual de un hogar tipo, de cuatro miembros con 1,6 perceptores de ingresos. La Canasta Vital Básica (CVB) para el mismo mes fue de USD 449,54 en el que se alcanzó un superávit de USD 185,13 (41,18% de la CFB) (INEC 2014).

En consecuencias de los indicadores señalados anteriormente se puede observar una relativa estabilidad en conjunto de los factores sociales (tasa de desempleo, IPC, CFB y CVB), lo que denota una OPORTUNIDAD para las empresas.

#### **3.1.4. Factores Tecnológicos**

El Plan Nacional de Buen Vivir (2013-2017) plantea políticas y lineamientos estratégicos para promover la intensidad tecnológica en la producción primaria, de bienes intermedios y finales, los cuales proponen tecnificar a los encadenamientos productivos en la generación de materias primas en sus procesos productivos, crear y fomentar incentivos para fomentar la inversión privada local y extranjera que promueva la desagregación, transferencia tecnológica y la innovación, así como la implementación de mecanismos de reactivación y utilización óptima de la capacidad instalada del Estado en actividades de producción y de generación de trabajo (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo 2013).

Es importante mencionar que en Ecuador se ha realizado la mayor inversión en ciencia y tecnología en la historia del país, ya que se creó la primera ciudad planificada para la innovación tecnológica y negocios, llamada YACHAY, en la que se desarrollaran 5

áreas de investigación, como son ciencias de la vida, nanotecnología, energía renovable, petroquímica y tecnologías de la información y comunicación.

Por otra parte cabe citar al Instituto Nacional Autónomo de Investigación Agropecuario (INIAP), debido a que esta institución se compromete a ejecutar proyectos que mejoren la competitividad de productos de exportación, en cuanto a controles biológicos de plagas y enfermedades, selección y desarrollo de nuevas variedades, clones e híbridos, estudios nutricionales de valor agregado, manejo adecuado de fertilizantes, estudios de contaminación, transformación entre otros (INIAP s.f.).

Como resultado de contar con una ciudad del conocimiento así como con un Instituto de Investigación Agropecuaria, los cuales fueron creados para promover la investigación y mejorar la calidad de los productos con aptitud exportable, se puede concluir que existe una OPORTUNIDAD para muchas industrias, entre ellas las relacionadas a la agricultura, ya que se pueden desarrollar paquetes tecnológicos y productos certificados que van a garantizar mejor productividad en campo y mayor competitividad a nivel local e internacional.

### **3.2. Generalidades del cultivo del tomate de árbol**

El tomate de árbol es conocido internacionalmente como tamarillo, existen alrededor de 50 especies originales de América tropical y en latitudes que van los 20° N hasta los 30° S, encontrándose dispersos especialmente en América del Sur. Las condiciones agro climáticas que requiere esta fruta son altitudes que van desde los 1000 hasta 3000 m.s.n.m., temperaturas entre 8°C – 26°C y precipitaciones entre 500 – 2500 mm. Es un árbol que puede alcanzar 3 m de altura, con hojas cordiformes grandes de 20 a

40 cm de largo, su fruto es una baya que se encuentra suspendida por un pedúnculo largo, de forma generalmente ovalada. La piel es lisa y brillante, el color varía entre variedades, encontrándose en su fase madura tonalidades de amarillo, anaranjado, rojo y púrpura oscuro. La pulpa es de color anaranjado claro o intenso, tiene sabor agridulce (INIAP 2004, 2).

Las variedades de tomate de árbol mayormente comercializadas en Ecuador son el gigante anaranjado y gigante morado, cuyos frutos pueden medir entre 5 y 10 cm de largo y de 4 a 5 cm de ancho, alcanzando rangos de peso entre 100 y 125 g por fruta. El número de frutas por caja exportable es de 24 unidades y alcanza un peso neto de 3 Kg por caja (INIAP 2004, 56).

### 3.2.1. Comercio mundial del tomate de árbol

Para realizar el análisis del comercio exterior del tomate de árbol se tomaron los siguientes datos de la subpartida arancelaria 0810.90 sugerida por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE).

**Tabla No. 2**

<b>DESCRIPCIÓN DE LA PARTIDA ARANCELARIA DEL TOMATE DE ÁRBOL</b>	
Sección II:	PRODUCTOS DEL REINO VEGETAL
Capítulo 08:	Frutas y frutos comestibles; cortezas de agrios (cítricos), melones o sandías
Partida Sist. Armonizado 0810:	Las demás frutas u otros frutos, frescos
Sub Partida Sist, Armoniza. 081090:	Granadilla, maracuyá y demás frutos

Sub Partida Regional 08109030:	Tomate de árbol (lima tomate, tamarillo) (Cyphomandra betacea)
--------------------------------	---

Fuente: Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE)

Elaboración: Proecuador 2013

Para una mejor lectura de la información mostrada a continuación, notar que las cifras detalladas utilizan (,) para expresar los decimales y (.) para expresar los miles. Los valores mostrados se encuentran expresados en miles de dólares americanos y se encuentran ordenados por el Valor Total Importado / Exportado periodo 2008-2011.

**Tabla No. 3**

**Principales 10 países proveedores de las demás frutas, u otros frutos frescos correspondiente a la subpartida 081090, a nivel mundial.**

Unidad: Dólar EUA miles						Tasa de crecimiento promedio anual (TCPA) <sup>7</sup>
Exportadores	valor exportado en 2008	valor exportado en 2009	valor exportado en 2010	valor exportado en 2011	Valor total Exportado 2008-2011	
Viet Nam	157.328	159.909	146.400	365.949	829.586	32%
Tailandia	119.272	158.698	169.418	272.655	720.043	31%
España	134.422	128.225	173.222	202.465	638.334	14%
Países Bajos (Holanda)	132.285	114.685	136.708	178.287	561.965	10%
China	35.014	69.641	93.091	128.536	326.282	54%
Hong Kong (China)	74.472	102.837	83.697	128.246	389.252	20%
Estados Unidos de América	48.596	62.292	80.414	102.494	293.796	28%
Uzbekistán	37.230	39.404	57.587	73.651	207.872	25%
Turquía	27.977	39.375	59.584	70.637	197.573	36%
Azerbaiyán	57.997	46.079	51.872	63.068	219.016	3%

Fuente: Trade Map    Elaboración: Proecuador 2013

<sup>7</sup> El TCPA es la tasa de crecimiento promedio anual, el cual es calculado de la siguiente forma: (último año correspondiente al valor importado 2011/primer año correspondiente al valor importado 2008<sup>1</sup>/número de periodos)-1 (PROECUADOR 2013).

**Tabla No. 4**

**Principales 10 países compradores de las demás frutas, u otros frutos frescos correspondientes  
a la subpartida 0810.90, a nivel mundial.**

Unidad: Dólar EUA miles						Tasa de crecimiento promedio anual (TCPA)
Importadores	valor importada en 2008	valor importada en 2009	valor importada en 2010	valor importada en 2011	Valor total Importado 2008-2011	
China	200.134	299.600	351.870	569.396	1.421.000	41%
Federación de Rusia	153.381	165.295	223.415	224.495	766.586	13%
Alemania	133.630	119.866	128.352	171.245	553.093	9%
Hong Kong (China)	116.285	150.861	124.432	171.169	562.747	14%
Indonesia	81.504	121.156	719.56	124.898	399.514	15%
Países Bajos (Holanda)	110.086	94.250	108.226	122.412	434.974	4%
Estados Unidos de América	95.484	95.818	107.514	113.564	412.380	6%
Reino Unido	58.213	47.877	67.984	85.819	259.893	14%
Francia	76.763	69.417	71.274	85.710	303.164	4%
Italia	50.438	56.914	52.212	61.546	221.110	7%

Fuente: Trade Map

Elaboración: Proecuador 2013

Se puede apreciar en la Tabla No. 4, que existen altas TCPA particularmente para China, Reino Unido y Rusia, lo que manifiesta que estos países han incrementado las importaciones de este producto. Adicionalmente si consideramos que Ecuador en la actualidad a través del Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (PROECUADOR) presenta oficinas comerciales en todos los países mencionados en la Tabla No. 4, y a las cuales les corresponde promover la oferta exportable de bienes y servicios ecuatorianos, lo que revela una OPORTUNIDAD para ofertar este producto en el exterior.

**Tabla No. 5**

**Principales destinos de exportación del Ecuador de la demás fruta, u otros frutos frescos  
correspondiente a la subpartida 0810.90**

Partida Nandina	Descripción Nandina	País	Toneladas	FOB - Dólar	% / Total FOB - Dólar
810903000	Tomate de árbol (Lima tomate, Tamarillo) ( <i>Cyphomandra betacea</i> )	España	19.15	58.40	4.25
		Estados Unidos	14.92	12.52	0.91
		Holanda	2.19	7.34	0.54
		Canadá	0.49	1.47	0.11
		Francia	0.14	0.43	0.04
		Bélgica	0.01	0.02	0.01
		Alemania	0.01	0.01	0.01
		Emiratos Árabes Unidos	0.00	0.01	0.01

Fuente: Trade Map

Elaboración: Proecuador 2013

En la Tabla No.5 se puede observar los países a los cuales se exportó tomate de árbol procedente de Ecuador en el año 2012, en la que se puede apreciar los bajos volumen exportados, lo que denota una DEBILIDAD en la industria, ya que en comparación con otros países de la región como Colombia, nuestro volumen exportable es muy inferior, pese a que disponemos prácticamente de las mismas condiciones agrícolas.

### **3.3. Cadena agro productiva del tomate de árbol**

Para realizar el análisis de la cadena agro productiva del tomate de árbol se realizaron encuestas a diferentes actores de la cadena, también se emplearon otras fuentes secundarias que permitieron enriquecer el conocimiento respecto de este tema.



Se identificó a nueve actores dentro de la cadena agro productiva, los cuales son: proveedores de insumos, intermediarios, intermediarios mayoristas, intermediarios minoristas, supermercados, industrias, exportadores y consumidores, de los cuales se detallan a continuación generalidades de cada uno de ellos.

### **3.3.1. Proveedores de insumos**

La información presentada acerca de los proveedores de insumos es información secundaria, la cual fue sustraída de la encuesta realizada a los productores primarios, mayor información sobre el tamaño de la muestra así como de la encuesta esta detallada más adelante.

Las encuestas revelaron que el 100% de los pequeños productores<sup>8</sup> adquieren plantas provenientes de Ambato y que estas son comercializadas en mercados o tiendas especializadas cercanas a sus predios, el 75% emplean abonos naturales procedentes de sus propiedades y el 25% emplea una mezcla entre abonos naturales y químicos, siendo estos últimos obtenidos de tiendas especializadas. A nivel de medianos<sup>9</sup> y grandes productores<sup>10</sup>, el 63% producen sus propias plantas y el 37% adquieren plántulas injertadas, siendo el INIAP uno de los principales proveedores

El importante destacar que a nivel de pequeños agricultores es limitado el uso de fertilizantes y de material vegetativo (semillas y plántulas) de calidad, ya que la procedencia de estos no está garantizada, lo que refleja una DEBILIDAD para los pequeños agricultores.

---

<sup>8</sup> Los pequeños productores son aquellos que disponen de menos de una hectárea (INIAP 2004).

<sup>9</sup> Los medianos productores son aquellos que disponen entre 1 y 5 hectáreas (INIAP 2004).

<sup>10</sup> Los grandes productores son aquellos que disponen más de 5 hectáreas (INIAP 2004).

### **3.3.2. Productores primarios**

Los productores primarios según INIAP (2004) se concentran principalmente en las zonas de Pelileo, Patate, Los Andes, Montalvo, Totoras, Baños, Caranqui, San Antonio, Natabuela, Chaltura, Imantag, Pimampiro, Cahuasquí, Intag, Ascázubi, El Quinche, Checa, Pifo, Puenbo, Yaruquí, Tumbaco, Sigsig, Bulán, Sevilla de Oro, Palmas y en menor escala se cultiva en el resto de provincias de la Sierra (INIAP 2004, 5).

La superficie sembrada de tomate de árbol en el Ecuador según el MAGAP para el año 2012 fue de 5.964 ha, de las cuales se cosecharon 2.084 ha y se produjeron 14.695 toneladas, obteniendo un rendimiento del 7.05 t / ha (MAGAP 2012).

Según (Revelo Morán, Pérez Alarcón y Maila Álvarez s.f., 73), el 60% de los productores primarios venden sus cosechas en finca y el 40% en mercados. Sin embargo, cuando el precio se incrementa, los intermediarios van a cada finca recolectando el producto y es el agricultor el que tiene el poder de negociación. Por lo contrario, cuando el precio de la fruta baja, los agricultores se ven obligados a acudir al mercado y es el intermediario el que impone el precio.

El costo de producción para una hectárea de tomate de árbol es de USD 0.49<sup>11</sup> y el precio de venta en campo puede variar según la oferta de mercado, pudiendo variar de USD 0,65 a 0,80 por kg, lo que le deja al productor un margen de alrededor del 30% a comercializar sus productos vía intermediarios.

---

<sup>11</sup> Costos actualizados de producción para marzo del 2014, Anexo No 6

Para conocer más acerca de este actor de la cadena, se realizaron encuestas<sup>12</sup> a 37 agricultores ubicados en Cayambe, el Quinche, Ascazubí, Tumbaco y Pelileo. Según las encuestas la densidad de siembra promedio es de 2443 plantas por hectárea, el rango de rendimiento de esta fruta es muy extenso, identificándose predios que producen desde 7,5 t/año hasta 60 t/año, cuyo rendimiento es el producto del grado de tecnificación empleada, de la densidad de plantas sembradas y del control sanitario, entre los principales factores que inciden en la producción.

El 91% de los encuestados venden sus cosechas a intermediarios, 3% a distribuidores mayoristas, 3% a supermercados y 3% a empresas exportadoras. La fruta se comercializa a nivel local en distintas unidades logísticas, pudiéndose identificar sacos y cajas con diferentes tamaños y pesos.

Ninguno de los encuestados mantiene un contrato formal para la venta de sus productos con algún cliente, el 63% no transporta su cosecha, debido a que vende en finca directamente y el 37% si la transporta, quienes recorren distancias entre 5 y 30 km. El 53% califica el estado de las vías para llegar a su finca como regulares, el 35% como buenas y 5% como malas. El 60% no tiene problemas eventuales con el suministro de agua mientras que el 40% si los tienen.

Se identificó como los principales problemas que tienen los agricultores a vecinos conflictivos que no respetan los turnos para recolectar agua de riego y a caudales insuficientes en los canales de riego. No se identificaron productores que cuenten con alguna certificación de calidad para su finca, así como tampoco se encontró a ninguna

---

<sup>12</sup> El formato de la encuesta dirigida a productores primarios se lo puede encontrar en el Anexo No. 3

asociación especializada en este cultivo. Tampoco se identificó entre los productores encuestados a ninguno que trabaje de manera asociativa, aduciendo que no lo hacen por las siguientes razones: falta de propuestas, falta de recursos económicos, falta de confianza entre los posibles socios, malas experiencias anteriores o porque la agricultura no es su principal actividad económica.

Como consecuencia de la información obtenida se puede concluir que existen DEBILIDADES en los productores primarios, ya que el 60% son productores pequeños con bajas producciones, el 91% trabajan con intermediarios, el 100% no conocen de certificaciones de calidad, ninguno de los encuestados trabajan en forma asociativa y además, podrían obtener un mejor margen de contribución si comercializarían directamente sus productos

### **3.3.3. Intermediarios**

Son comerciantes que se dedican a recorrer fincas, compran fruta a los productores primarios y utilizan diferentes canales para vender sus productos, como por ejemplo en puestos propios ubicados en mercados, o distribuyendo a nivel de comerciantes mayoristas, agroindustrias, supermercados y exportadores. También existen intermediarios que mantienen relaciones comerciales en zonas fronterizas como en Aguas Verdes y Carchi, y son ellos los causantes de que tomate de árbol procedente de Perú y Colombia se distribuya al interior del país (Revelo Morán, Pérez Alarcón y Maila Álvarez s.f.).

Se pudo identificar a cinco intermediarios que desearon colaborar con la presente investigación, los cuales fueron posibles encontrar en ferias realizadas en el mercado

mayorista de Quito, a los que se les realizaron encuestas<sup>13</sup>, las que revelaron la siguiente información.

El 100% de los encuestados acopian exclusivamente fruta fresca, de los cuales el 60% comercializan tomate de árbol, el resto no lo hacen indicando que el ingreso de fruta proveniente de Colombia ha dañado el mercado, ya que a pesar de ser fruta más costosa los compradores mayoristas la prefieren.

En promedio comercializan 100 t/mes, compran fruta con una frecuencia de 2 a 3 veces por semana, a un precio aproximado de USD 0,70 el kg y venden a un precio aproximado de USD 0,82 el Kg. La variación del precio es provocada por la oferta del mercado.

La distancia que recorren para abastecerse de fruta depende del productor, pudiendo recorrer distancias entre 70 a 240 km, asumiendo un costo por concepto de transporte que puede variar entre 100 a 300 usd por viaje en camiones que permiten transportar de 10 a 12 t, adicionalmente reportan perdidas por daños en el transporte de aproximadamente del 6% en promedio del total del producto transportado.

Los principales problemas identificados a lo largo de la operación de ventas por parte de los intermediarios son: Pérdida de peso de la fruta, ocasionada por la transpiración y perdida de agua del producto y daño físico provocado por el apilamiento de las cajas o sacos.

---

<sup>13</sup> Encuesta dirigida a intermediarios, Anexo No. 4

Por ser los intermediarios los principales compradores de fruta de los productores primarios, se lo puede catalogar como una DEBILIDAD en la cadena agro productiva, ya que los agricultores pudieran obtener un mejor margen de ganancia si comercializaran su fruta directamente a los diferentes canales de distribución.

#### **3.3.4. Intermediarios mayoristas**

Para comprender mejor a estos actores de cadena agro productiva se realizaron 35 encuestas a comerciantes del mercado mayorista de la ciudad de Quito de los cuales se pudo determinar que 70% compra a intermediarios dentro del mismo mercado y el 30% la adquiere directamente de productores primarios. La forma de pago para comprar la fruta comúnmente es el 55% de contado, el 5% crédito y el 40% paga una parte al contado y el resto a crédito. El tiempo de crédito está comprendido entre 3 a 8 días. La frecuencia de compra es de 2 a 3 veces por semana. Los precios varían según la oferta, pudiendo fluctuar el precio de compra de USD 0,80 a 0,85 el Kg de tomate criollo y cuyo precio de venta fluctúa entre USD 0,90 a 1,00 el Kg.

La percepción de los criterios de calidad utilizados para la compra de este producto son los siguientes: el 90% considera importante la consistencia, ya que mientras más duro se encuentre la fruta, permite disponer de más días para su comercialización. El 80% prefiere comprar fruta de tamaño grande ya que la mayoría de sus clientes así lo prefieren. El 100% de los encuestados consideran importante el color, comentando que a pesar de desconocer la variedad de la fruta, aquella que posee cascara ligeramente roja y pulpa color tomate es el más apetecido por los clientes del mercado.

El porcentaje de producto que se pierde por daños mecánicos y sobre maduración es aproximadamente el 5%. La venta del tomate de árbol en comparación a la cartera completa de productos vendidos por los comerciantes representa en promedio el 12% de sus ventas totales. El 55% de los comerciantes vende la a otros comerciantes del mismo mercado, el 50% comercializa sus productos al detalle y el 60% venden su fruta al canal HORECA<sup>14</sup>.

Como consecuencia de vender en gran medida tomate de árbol extranjero, así como por tener que comprar en gran porcentaje la fruta a intermediarios, se puede evidenciar la existencia de DEBILIDADES en el proceso de comercialización, más aún si se considera que la información obtenida se levantó en el mayor mercado de la capital y probablemente del país.

### **3.3.5. Intermediarios minoristas**

Los intermediarios minoristas son comerciantes que se los pueden encontrar en la mayoría de mercados y fruterías de barrio. Para constatar el precio de venta al consumidor del tomate de árbol se visitaron tres mercados minoristas de la ciudad de Quito: Ñaquito, San Roque y Magdalena, lugares en donde se realizaron 23 encuestas en cada uno de ellos.

---

<sup>14</sup> HORECA son las siglas de canal de ventas comprendido por hoteles, restaurantes y catering.

**Tabla No. 6**

**Precio por Kg de tomate de árbol en los supermercados Iñaquito, San Roque y Magdalena de ciudad de Quito**

Mercado	Iñaquito	San Roque	Magdalena
Precio promedio por kg (USD)	1,80	1,50	1,50

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Autor (15-03-2014)

Se pudo constatar que el precio promedio por kilogramo en los mercados visitados es de USD 1,60 por kg, siendo el mercado Iñaquito el más costoso entre los mercados visitados.

Al ser el tomate de árbol una fruta comúnmente comercializada por los comerciantes minoristas de frutas, esto muestra una FORTALEZA en la cadena comercialización ya que puede utilizar este canal para comercializar mayor cantidad de fruta nacional pero con las características exigidas por el consumidor.

### **3.3.6. Consumidores**

El consumidor local compra esta fruta en mercados y supermercados para elaborar jugos, almíbar, ají y medicinas. Lo contrario sucede en el mercado internacional, sobre todo en el norteamericano, quienes adquieren esta fruta procesada en tiendas especializadas por la mayor facilidad en su consumo y por el sabor de la cáscara que produce cierto escozor en los labios de quien ingiere la fruta. En cambio, en Europa el consumidor prefiere comer la fruta en fresco (Revelo Morán, Pérez Alarcón y Maila Álvarez s.f.).



Como se pudo apreciar en Tabla No. 4 los volúmenes importados de esta fruta se han incrementado, como es el caso del mercado de China, Rusia, Reino Unido, entre otros (Proecuador 2012). Por todo lo dicho anteriormente respecto al consumidor, se puede decir que este producto tiene oportunidad en el mercado, lo que denota una clara FORTALEZA debido a su amplia aceptación.

### **3.3.7. Industrias**

La agroindustria desarrollada de tomate de árbol en Ecuador produce pulpas, mermeladas y frutas en conserva; siendo estas elaboradas por empresas poco tecnificadas que se encuentran en Azuay y Bolívar. Se identificaron asociaciones de pequeños agricultores capacitados y apoyados por determinadas ONGs que se proveen de materia prima a través de sus propios socios. El producto final se destina en su mayoría al mercado nacional y en mínimo porcentaje al mercado externo. Las empresas de carácter artesanal son fruto de la agrupación de pequeños agricultores que ante la necesidad de asegurar la venta de sus cosechas, decidieron dar un mejor uso a sus excedentes a través del procesamiento (INIAP 2004).

Existen también otros grupos de pequeños productores organizados por la Fundación Maquita Cusunchic; grupos que se especializan en productos específicos de acuerdo a la zona donde se encuentran. El 1% se destina al mercado nacional y el 99% restante al mercado internacional a través de la organización de comercio justo CTM (Consortio de Organizaciones Religiosas). Es importante mencionar que todas son asociaciones legalmente constituidas (Revelo Morán, Pérez Alarcón y Maila Álvarez s.f.).

Como consecuencia de lo expuesto se puede concluir que en la industria alrededor del tomate de árbol existen FORTALEZAS, debido a que se identificaron industrias que se han organizado y que se encuentran exportando, mostrando que estas organizaciones han sabido superar los distintos obstáculos presentes en la formación de asociaciones.

### **3.3.8. Supermercados**

Se visitaron las cinco principales cadenas de autoservicios presentes en Quito para constatar el precio final al que adquieren los consumidores el tomate de árbol. A continuación se muestran los valores obtenidos.

**Tabla No. 7**

#### **Precio por kilogramo de tomate de árbol en supermercados en Quito**

<b>Supermercado</b>	<b>Precio por Kg (USD)</b>
Supermaxi – CCI	1,98
Megamaxi – 6 de Diciembre	1,98
Mi comisariato – Quicentro Shopping	1,90
Aki - Granados	1,56
Santa María – La Luz	1,56
Magda – La Luz	1,43

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Autor (22-03-2014)

Se pudo observar que en todos los supermercados visitados se puede conseguir tomate de árbol, el cual se comercializa en mayas plásticas y al granel. El precio promedio en supermercados fue de USD 1,73 por Kg.

Encontrar tomate de árbol en todos los supermercados muestra una FORTALEZA de este producto, ya que es un canal de venta masiva al cual pueden acceder los productores de este producto si ofertan fruta que cumpla con las exigencias de esos autoservicios.

### **3.3.9. Exportadoras**

Las exportadoras son comercializadoras que le dan valor agregado a la fruta, con el fin de proteger el producto de la deshidratación, la maduración y la transmisión de plagas y enfermedades y cuyo destino es el mercado externo.

A nivel nacional es limitada la oferta de empresas exportadoras de tomate de árbol, llegándose a identificar a siete empresas exportadoras durante el primer semestre del año 2013, las cuales exportaron un total de 146.94 toneladas con un valor total FOB de \$100.040,00 usd, siendo España, Estados Unidos y Holanda los tres principales países de destino del tomate de árbol Ecuatoriano (Banco Central del Ecuador 2013).

Los exportadores de tomate de árbol en Ecuador comercializan esta fruta de manera conjunta con otras frutas no tradicionales, tales como pitahaya, maracuyá, uvilla, naranjilla, papaya hawaiana, banano, mango, granadilla entre otras<sup>15</sup>.

La limitada cantidad de exportadores de esta fruta a nivel nacional así como los bajos volúmenes exportados denotan una DEBILIDAD en la cadena productiva y comercializadora de esta fruta.

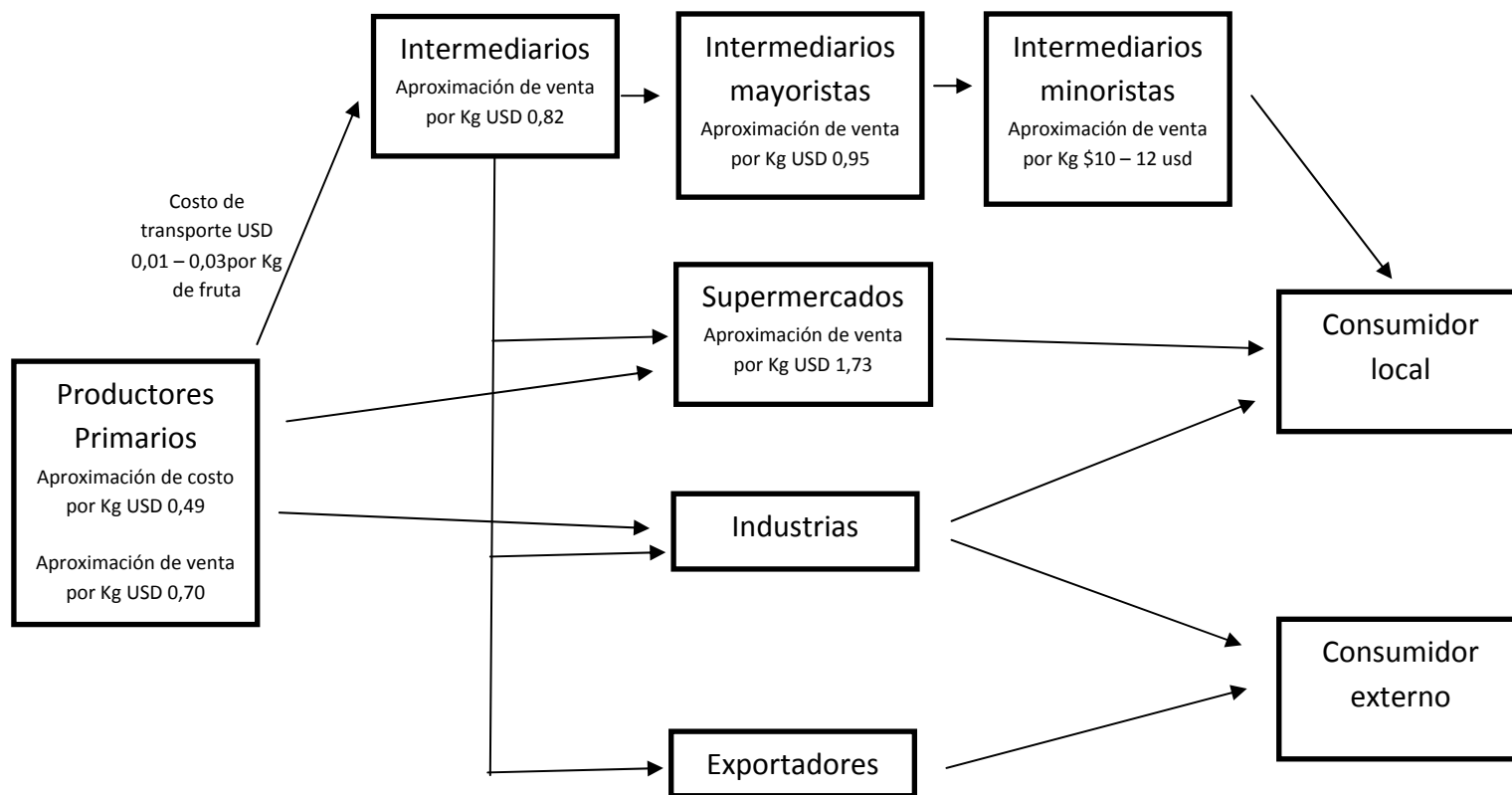
---

<sup>15</sup> Comentarios vertidos por parte de los representantes de empresas exportadoras de tomate de árbol a las cuales se les realizaron encuestas relacionadas a su industria.

En la figura No. 1 mostrada a continuación se presenta la cadena productiva y de comercialización del tomate de árbol ecuatoriano, en la cual se aprecia a los diferentes integrantes de la cadena productiva identificados en la presente investigación, así como el comportamiento de los precios a lo largo de la cadena productiva

**Figura No.1**

**Cadena productiva y de comercialización del tomate de árbol Ecuatoriano**



Fuente: Investigación de Campo  
Elaboración: Autor (2014)

### **3.4. Análisis de la industria**

Para el análisis de la industria se empleó el análisis de las cinco fuerzas competitivas planteadas por Michael Porter (1992), con el objetivo de ampliar el conocimiento respecto a la industria del tomate de árbol en Ecuador, para lo cual se realizaron encuestas<sup>16</sup> dirigidas a representantes de las empresas exportadores de este producto. Para determinar la muestra de empresas a ser encuestadas se empleó el método de muestreo no probabilístico de selección de empresas que estaban dispuesto de colaborar.

Se identificaron a siete empresas que exportaron tomate de árbol en el primer semestre del 2013, las cuales fueron: Agropronto s.a., Criollo Capelo Froilán Quinto, Frutierrez del Ecuador, Panamericanfood alimentos s.a., Quiñonez Fuentes Wilson Julian, Wither Castro Victoria Eugenia, Zaldumbide Garaicoa Hernán, de las cuales, Frutierrez del Ecuador, Agropronto S.A., Hernán Zaldumbide y Froilán Criollo fueron las empresas que desearon colaboraron en esta investigación.

Para una mejor comprensión, a continuación se describe como se procesó la información obtenida en estas encuestas. En las Tablas No. 7,8 y 9, se pueden observar el nombre de cada fuerza competitiva, a continuación, el peso o valor obtenido de la pregunta 35 de la encuesta, seguido de su peso ponderado; seguido se muestra la calificación o resultado alcanzado de cada pregunta en el total de encuestas realizadas y finalmente el total ponderado, que es la multiplicación de la calificación por el peso ponderado. Al final de cada tabla se muestran los totales alcanzados de cada fuerza competitiva, los cuales fueron graficados, comparados y analizados para poder identificar la situación actual de la industria, así como sus fortalezas y debilidades.

---

<sup>16</sup> Encuestas dirigidas a empresas exportadoras, Anexo No. 1

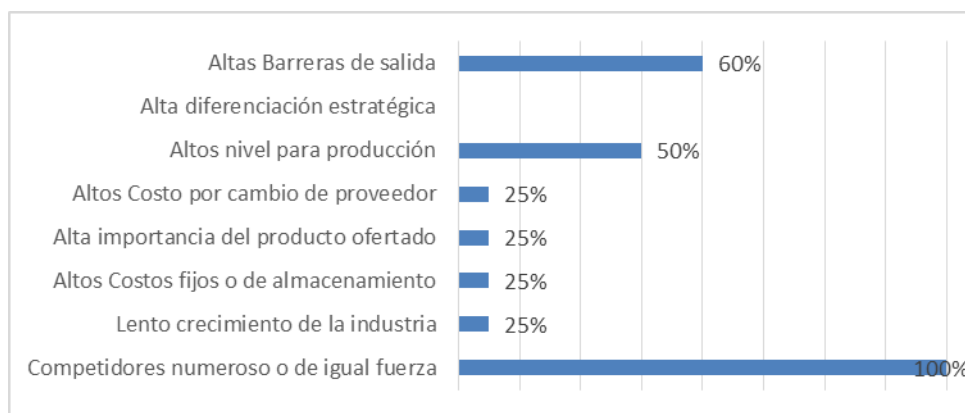
### 3.4.1. Diagnóstico de la Industria

#### a) Rivalidad entre competidores existentes

En este grupo de preguntas se buscó analizar qué opinan los encuestados respecto de la rivalidad existente entre los competidores. Los resultados fueron los siguientes:

**Gráfico N° 1.**

**Nivel de rivalidad entre competidores existentes**



Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Autor (2013)

En el gráfico No. 1 se puede apreciar que el 60% de los encuestados consideran que existen altas barreras de salida debido a que esto implica liquidar activos especilizados, además existen costos fijos de salida relacionados a la liquidación de trabajadores, así como también mencionan la existencia de barreras emocionales relacionadas a salir del negocio por parte de directivos y propietarios. Ninguno de los encuestados considera que existen diferenciación en las extrategias empleadas por las empresas del sector, el 50% opina que si se requiere de altos volúmenes para comenzar la producción, el 25% dijo que son altos los costos por cambiar de proveedor de materia prima, el 25% considera alta la importancia de

sus productos ofertados, el 25% opina que el crecimiento del sector es lento y el 100% expreso ser bajo el número de competidores a nivel local.

**Tabla No. 7**

**Diagnóstico de la rivalidad entre competidores existentes**

NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	Peso	Peso Ponderado	Calificación	Total Ponderado
Competidores numerosos o de igual fuerza	4,5	0,3	4,0	1,0
Lento crecimiento de la industria	2,3	0,1	1,0	0,1
Altos Costos fijos o de almacenamiento	2,3	0,1	1,0	0,1
Alta importancia del producto ofertado	2,0	0,1	1,0	0,1
Altos Costo por cambio de proveedor	1,3	0,1	1,0	0,1
Altos nivel para producción	1,8	0,1	2,0	0,2
Alta diferenciación estratégica	1,3	0,1	0,0	0,0
Altas Barreras de salida	1,9	0,1	2,4	0,3
Total	17,2	1,0	12,4	2,0
Activos especializados	1,5	0,2	2,0	0,3
Altos costos fijos de salida	1,5	0,2	2,0	0,3
Interrelaciones estratégicas	1,5	0,2	2,0	0,3
Barreras emocionales	4,0	0,4	2,0	0,8
Restricciones gubernamentales y sociales	1,0	0,1	4,0	0,4
Total barreras de salida	9,5	1,0		2,2

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Autor (2013)

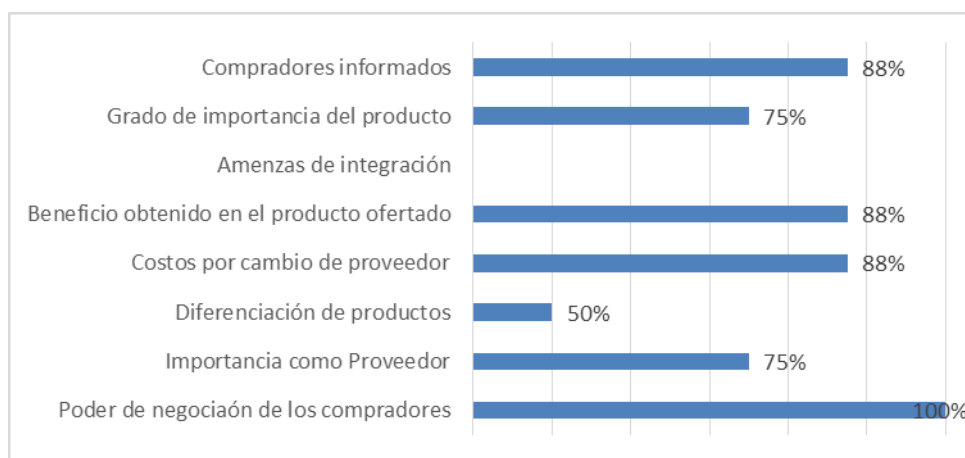
En la Tabla N° 7 se puede apreciar que las mayores calificaciones corresponden a los competidores numeros o de igual fuerza, así como a las altas barreras de salida, valores que colaboraron mayoritariamente para alcanzar un total ponderado de 2.00.

**b) Poder de negociación de los compradores**

En este grupo de preguntas se buscó analizar qué opinan los encuestados respecto del poder de negociación por parte de los importadores en el exterior. Los resultados fueron los siguientes:



**Gráfico No. 2**  
**Poder de negociación de los compradores**



Fuente: Investigación de Campo  
Elaboración: Autor (2013)

En el Gráfico No. 2 se muestra que el 88% de los encuestados comentó que sus compradores se encuentran bien informados de sus productos, el 75% opina que sus clientes consideran poco importante al tomate de árbol en comparación a sus otros productos, ninguno de los encuestados cree que se pudiera presentar una integración vertical<sup>17</sup> por parte de sus compradores, el 88% dijo que el beneficio obtenido por sus clientes es alto, el 88% no considera que los costos por de sus clientes pudieran verse afectados si cambiaran de proveedor, el 50% de los importadores trabajan exclusivamente con productos diferenciados, el resto trabaja con frutas tradicionales y no tradicionales, el 75% se consideran poco importante como proveedores por las bajas cantidades exportadas y el 100% opina que es muy grande el poder de negociación por parte de sus clientes.

<sup>17</sup>Según (Krajewski 2000) la integración vertical puede llevarse a cabo en dos direcciones, hacia atrás es un movimiento que avanza hacia las fuentes de materias prima y hacia adelante cuando la empresa adquiere más canales de distribución.

**Tabla N° 8**

**Diagnóstico del poder de negociación de los compradores**

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES	Peso	Peso Ponderado	Calificación	Total Ponderado
Poder de negociación de los compradores	5,0	0,3	4,0	1,0
Importancia como Proveedor	2,3	0,1	3,0	0,4
Diferenciación de productos	1,5	0,1	2,0	0,2
Costos por cambio de proveedor	1,5	0,1	3,5	0,3
Beneficio obtenido en el producto ofertado	4,0	0,2	3,5	0,7
Amenazas de integración	1,0	0,1	0,0	0,0
Grado de importancia del producto	1,5	0,1	3,0	0,2
Compradores informados	2,5	0,1	3,5	0,5
Total	19,3	1,0		3,2

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Autor (2013)

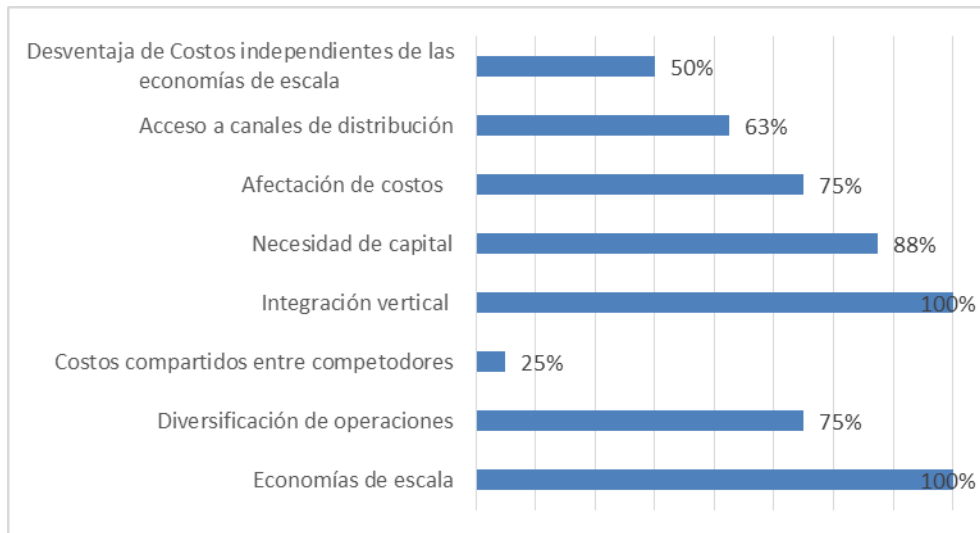
En la tabla N° 8 se puede apreciar que los factores que recibieron mayor importancia por parte de los encuestados fue el poder de negociación de los compradores, seguido por el beneficio obtenido en el producto ofertado y la importancia de los proveedores. El total ponderado alcanzado fue de 3.2.

**c) Barreras de Entrada**

En este grupo de preguntas se buscó analizar que opinan los encuestados respecto a las barreras de entrada para entrar en esta industria. Los resultados fueron los siguientes

**Gráfico N° 3**

**Barreras de Entrada**



Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Autor (2013)

El gráfico No. 3 muestra que el 50% de los encuestados consideran que se encuentran en desventaja en costos independientemente de las economías de escala, considerando importante al acceso preferencial de materias primas de calidad y la ubicación de la planta. Califican como poco importante a la tecnología de productos patentados, subsidios gubernamentales y la curva de aprendizaje de los trabajadores. El 63% opina que es difícil el acceso a los canales de distribución, el 88% considera que se requieren altas cantidades de capital para ingresar en la industria.

La totalidad de los encuestados dijo que la integración vertical es una estrategia positiva que incorpora valor al producto ofertado ya que se puede manejar la inocuidad del producto de mejor manera, el 25 % comentó que compartir costos sería algo beneficioso ya que se pudieran mejorar los costos, pero ninguno de las empresas encuestadas lo hacen. El

75% considera que la diversificación de operaciones de las empresas grandes pone en desventaja a nuevas empresas y el 100% opina que para entrar en la industria es necesario aplicar economías de escala.

**Tabla N° 9**

**Diagnóstico de las barreras de entrada**

BARRERAS DE ENTRADA	Peso	Peso Ponderado	Calificación	Total Ponderado
Economías de escala	4,5	0,2	4,0	0,7
Diversificación de operaciones	2,5	0,1	3,0	0,3
Costos compartidos entre competidores	1,3	0,0	1,0	0,0
Integración vertical	3,8	0,1	4,0	0,6
Necesidad de capital	4,5	0,2	3,5	0,6
Afectación de costos	1,5	0,1	3,0	0,2
Acceso a canales de distribución	5,0	0,2	2,5	0,5
Desventaja de Costos independientes de las economías de escala	2,2	0,1	2,0	0,2
Total	25,2	1,0		3,1
Tecnología de productos patentados	1,0	0,1	0,0	0,0
Acceso preferencial a materias primas	1,8	0,2	3,0	0,5
Ubicación favorable de la planta	5,0	0,5	4,0	1,9
Subsidios gubernamentales	1,0	0,1	1,0	0,1
Curva de aprendizaje o de experiencia	2,0	0,2	2,0	0,4
Total	10,8	1,0		2,8

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Autor (2013)

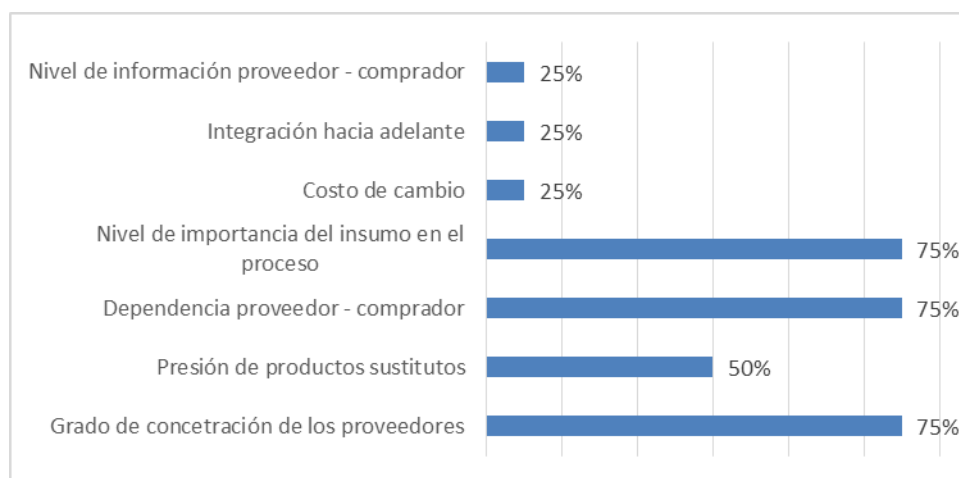
En la tabla N° 5 se puede apreciar que los factores con mayor importancia percibidos por los encuestados fueron la ubicación favorable de la planta, las economías de escala y la necesidad capital. El total ponderado alcanzado de esta fuerza competitiva es de 2,8.

**d) Poder de Negociación de los Proveedores**

En este grupo de preguntas se buscó analizar que opinan los encuestados respecto del poder de negociación de los proveedores. Los resultados fueron los siguientes:

## Gráfico N° 4

### Poder de Negociación de los Proveedores



Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Autor (2013)

El gráfico No. 4 muestra que el 25% de los encuestados considera importante que los proveedores se encuentren bien informados respecto de su empresa, el 25% no cree que sus proveedores lleguen a realizar una integración hacia adelante<sup>18</sup>, el 25% dijo que sus costos si pueden incrementar por cambiar de proveedores, el 75% considera importante a la materia prima de sus proveedores, el 50% comentó que los proveedores tienen que competir con otros productos sustitutos ofertados en la industria y el 75% opina que existen pocos proveedores de tomate de árbol aptos para exportar y que estos están mas concentrados que la industria a la que abastecen.

---

<sup>18</sup>Según (Krajewski 2000) la integración hacia adelante es cuando la empresa adquiere más canales de distribución.

**Tabla N° 10**

**Poder de negociación de los proveedores**

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	Peso	Peso Ponderado	Calificación	Total Ponderado
Grado de concentración de los proveedores	2,8	0,1	3,0	0,4
Presión de productos sustitutos	2,0	0,1	2,0	0,2
Dependencia proveedor - comprador	2,0	0,1	3,0	0,3
Nivel de importancia del insumo en el proceso	5,0	0,3	3,0	0,8
Costo de cambio	3,3	0,2	1,0	0,2
Integración hacia adelante	1,0	0,1	1,0	0,1
Nivel de información proveedor - comprador	2,5	0,1	1,0	0,1
Total	18,5	1,0	3,0	2,2

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Autor (2013)

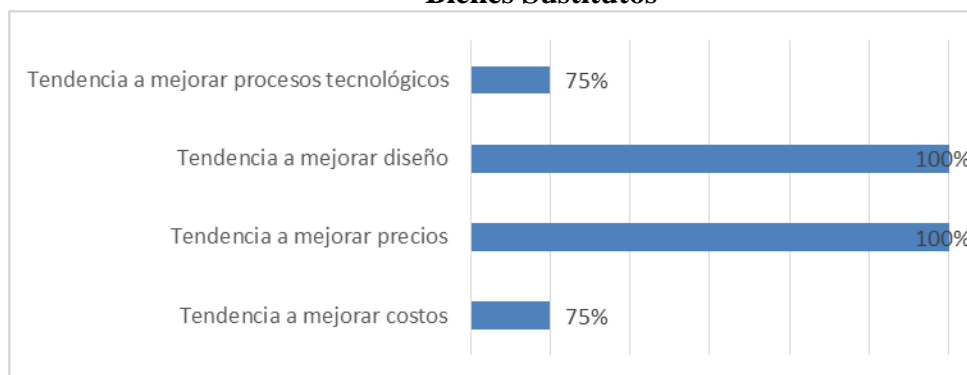
En la tabla N° 10 se puede apreciar que los factores con mayor importancia percibidas por los encuestados fueron el nivel de importancia del insumo en el proceso, seguido por el costo de cambio de proveedores y por grado de concentración de proveedores. El total ponderado de esta fuerza competitiva es de 2,2.

**e) Bienes Sustitutos.**

En este grupo de preguntas se analiza que opinan los encuestados respecto a las tendencias ejercidas de los bienes sustitutos respecto a la industria. Los resultados fueron los siguientes:

**Gráfico N° 5**

**Bienes Sustitutos**



Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Autor (2013)

El gráfico No. 5 muestra que el 75% de los encuestados considera que el surgimiento de bienes sustitutos podría causar tendencias en el mejoramiento de los procesos tecnológicos, así como de los costos, y el 100% opina que podrían causar tendencias en la mejora de diseño y precios.

**Tabla N° 11**

**Diagnóstico de los bienes sustitutos**

BIENES SUSTITUTOS	Peso	Peso Ponderado	Calificación	Total Ponderado
Tendencia a mejorar costos	3,0	0,3	3,0	0,8
Tendencia a mejorar precios	3,3	0,3	4,0	1,1
Tendencia a mejorar diseño	3,5	0,3	4,0	1,2
Tendencia a mejorar procesos tecnológicos	2,0	0,2	3,0	0,5
Total	11,8	1,0		3,6

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Autor (2013)

En la Tabla N° 11 se puede apreciar que los factores con mayor importancia percibidos por los encuestados fueron las tendencias a mejorar el diseño, los precios y los costos. El total ponderado de esta fuerza competitiva es de 3,6.

### 3.4.2. Análisis de las fuerzas competitivas

A continuación se realiza el análisis comparativo de los totales ponderados alcanzados por todas las fuerzas competitivas.

**Tabla N° 12**

#### **Fuerzas Competitiva**

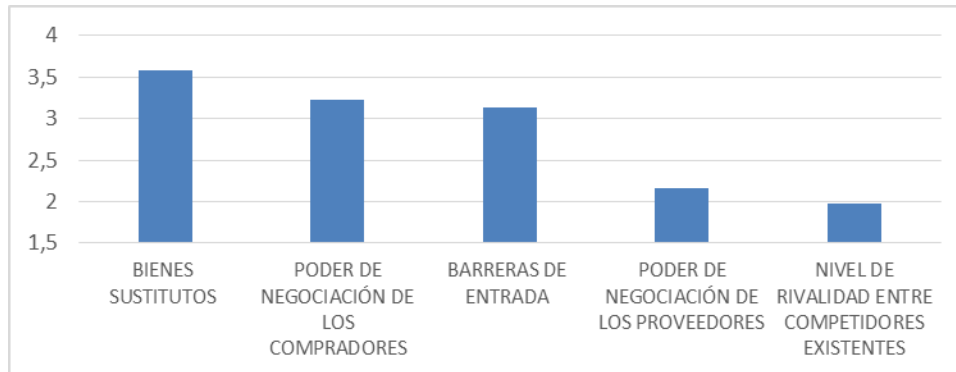
BIENES SUSTITUTOS	3,6
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES	3,2
BARRERAS DE ENTRADA	3,1
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	2,2
NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	2,0

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Autor (2013)

**Gráfico N° 6**

#### **Cuadro comparativo de las fuerzas competitivas**



Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Autor (2013)

En el Gráfico No. 6 se puede apreciar de manera conjunta a todas las fuerzas competitivas, de las cuales se pueden identificar como DEBILIDADES a los bienes sustitutos y a poder de negociación de los compradores, ya que los compradores se rigen por el precio internacional de mercado, sea este conveniente o no para el exportador,



adicionalmente el tomate de árbol es un producto fácilmente reemplazable con otras frutas no tradicionales.

Se puede considerar como FORTALEZAS al bajo nivel de rivalidad existente entre los exportadores, así como al poder de negociación de los proveedores, ya que permiten que las empresas puedan exportar prácticamente bajo las mismas condiciones.

### **3.5. Estudio de casos de Asociatividad**

#### **3.5.1. Selección y definición de casos**

Se realiza a continuación el análisis documental de tres casos de asociatividad realizados en Ecuador y Colombia, los cuales fueron seleccionados por presentar características de encadenamiento productivo, involucramiento con pequeños productores y comercialización internacional de productos no tradicionales, con los cuales se pudieron contestar las interrogantes planteadas más adelante.

Los casos estudiados fueron: “Uso de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) para Acceder a Mercados de Exportación” y “Acceso a Mercados Internacionales de Palmito Ecuatoriano a través de Programas de Certificación Internacional”, los cuales se desarrollaron en Ecuador. El tercer caso se denominada “La Cadena de la Uchuva (*Physalis* peruviana) en Colombia”.

La principal interrogante que se esperó contestar con el estudio de los presentes casos fue determinar si es posible articular a pequeños y medianos productores con empresas ya establecidas, con la finalidad de comercializar productos de calidad en el mercado exterior.

El objetivo en esta parte de la investigación fue encontrar similitudes en el encadenamiento productivo entre los casos estudiados, para contrastarlos posteriormente a la realidad nacional y así contribuir en la propuesta final de esta investigación.

Las preguntas planteadas que se esperó sean contestadas en los casos estudiados fueron las siguientes: a) ¿Qué estructura asociativa presentó cada caso?, b) ¿Cuáles son los integrantes en la estructura asociativa?, c) ¿Determinar aspectos convergentes y divergentes encontrados en los casos? y d) ¿Identificar cuáles fueron los factores claves de éxito?.

### **3.5.2. Presentación de casos**

#### **Caso 1 - Uso de buenas prácticas agrícolas (BPA) para acceder a mercados de exportación**

##### **a) Presentación**

El presente caso tiene un enfoque de empresa ancla, desarrollada por el proyecto Red Productiva y financiado por USAID, en el cual participaron alrededor de siete acopiadores de ají y la empresa ancla llamada Proají, la cual se encuentra ubicada en Santo Domingo de los Tsáchilas y cuyo giro del negocio es la producción y procesamiento de diferentes variedad de ají (IICA y CONCOPE 2011, 37).

Proají Cía. Ltda., fue creada para producir ají variedad tabasco, exclusivamente para la empresa McIlhenny<sup>19</sup>. Después de algunos años de producir únicamente ají tabasco, la empresa decidió ampliar su cartera de productos con la finalidad de conseguir nuevos clientes a nivel nacional e internacional, para lo cual comenzó a producir otras variedades

---

<sup>19</sup> McIlhenny es una empresa norteamericana productora de la salsa Tabasco.

de ají, tales como jalapeño y habanero, ofertándolos en diferentes presentaciones como cortes en cubos, rebanadas, polvos, escamas, entre otras (PROAJI 2008).

Proají creció debido a la adquisición de nuevos clientes en países como México, Reino Unido, Alemania y Japón. Espera incrementar sus ventas de USD 1.2 millones en el 2012 a USD 2 millones para finales del 2013 (Revista Líderes.ec 2013). Motivos por los cuales la empresa debió solucionar problemas encontrados en la cadena de abastecimiento ya que comenzó a demandar mayor cantidad de materia prima de calidad de exportación y con costos que sean competitivos ya que se encuentra luchando con fuertes proveedores de Colombia y Perú. Por todos estos motivos, la empresa decidió impulsar cambios trascendentales, sustentables y beneficiosos para todos los involucrados en la cadena agro productiva.

## **b) Desarrollo**

Para solucionar los problemas antes mencionados, la empresa en conjunto con una consultora independiente, diseñaron el proyecto denominado “Uso de buenas prácticas agrícolas para acceder a mercados de exportación”, en el cual se identificaron cuatro componentes que guiaron el proyecto, los cuales son: elaboración del manual de buenas prácticas agrícolas y capacidades, consolidación de las relaciones entre empresa ancla y agricultores, implementación de la Norma ISO 22000<sup>20</sup> en la empresa ancla y la implementación de una política de responsabilidad social y ambiental.

---

<sup>20</sup> La norma ISO 22000 es un modelo único de sistema de gestión alimentaria que cubre todos los requisitos y actividades de la cadena alimentaria (European Quality Assurance s.f.).

El manual de buenas prácticas agrícolas y capacitación, tuvieron por objetivos generar capacidades técnicas de producción en los pequeños productores e incrementar la productividad, para cumplir con los estándares internacionales. Este componente consistió en la impresión de un libro técnico destinado a profesionales agrícolas y cartillas informativas de BPA<sup>21</sup>, dirigida a pequeños productores. El personal técnico asesoró y coordinó de manera ordenada a todos los agricultores y acopiadores.

El segundo componente fue la consolidación de relaciones entre la empresa ancla y agricultores, para lo cual se desarrollaron condiciones de confianza con el objetivo de establecer relaciones de largo plazo, estableciendo convenios anuales entre la empresa y los productores, fijando un precio preestablecido, se promocionó el cultivo por radio y se repartió volantes en puntos de venta de insumos agrícolas. Se crearon estrategias de motivación, como pagos anticipados de cosechas o financiamiento para la adquisición de fertilizantes, se crearon puntos estratégicos de recepción de ají, solucionado el problema de grandes distancias, todo esto con la finalidad de incorporar zonas no explotadas.

El tercer componente fue mejorar la planta de proceso al implementar las normas de calidad ISO 22000 y HACCP<sup>22</sup>, con la finalidad de mejorar la calidad en toda la cadena de valor. La empresa contó con el apoyo en cofinanciamiento de Red Productiva, el cual

---

<sup>21</sup> Las Buenas Agrícolas (BPA) son prácticas orientadas a la sostenibilidad ambiental, económica y social para los procesos productivos de la explotación agrícola que garantizan la calidad e inocuidad de los alimentos y de los productos no alimenticios (FAO s.f.).

<sup>22</sup> El sistema HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point), permite determinar en procesos productivos riesgos concretos y adoptar medidas preventivas para evitarlos, con la finalidad de propiciar la inocuidad de los alimentos (FAO 2002).

consistió en una reestructuración de la planta de proceso, recursos humanos, comunicación y prácticas de manufactura.

El cuarto componente fue la responsabilidad ambiental en las actitudes agrícolas e industriales, cuyo objetivo fue implantar una política de responsabilidad social a lo largo de todos los integrantes de la cadena agro productiva.

#### **c) Desenlace**

Después de ejecutar el proyecto la empresa contó con mayores volúmenes de materia prima, generó 1790 plazas de empleo, incrementó el impacto del empleo familiar a 5297 personas ligadas a este cultivo, 285 productores capacitados en BPA, se incrementaron 281 hectáreas de cultivo, se obtuvo la certificación ISO 22000-2000 y mejoró la calidad del producto final (IICA y CONCOPE 2011, 38).

#### **d) Factores Clave de Éxito**

- Trabajar directamente con pequeños productores, dejando a un lado a intermediarios.
- Cumplir con estándares definidos de mercado.
- Sistema de monitoreo de las BPA a los pequeños productores.
- Contar con herramientas adaptadas para uso de campo (desarrollo de guías y cartillas didácticas de fácil comprensión orientadas a pequeños.

**Caso 2 - Acceso a mercados internacionales de palmito Ecuatoriano a través de programas de certificación internacional**

## **a) Presentación**

Según el Sistema de Información Nacional de Agricultura, Ganadería y Pesca (SINAGAP) en el Ecuador para el 2010 existió una superficie de 15.358 has de palmito, se produjeron 197.758 toneladas métricas y se obtuvo un rendimiento de 12.28 ton/has (MAGAP 2013). Los principales países importadores de palmito ecuatoriano en el 2012 según (International Trade Center 2013) son Francia, Chile, Argentina, Estados Unidos, Venezuela, Canadá, Bélgica y España.

Tropical Foods es una empresa ecuatoriana con una estructura asociativa de empresa ancla, dedicada a la industrialización de palmito, siendo una de las empresas más pequeñas y nuevas en la industria. Se encuentra ubicado en el cantón Pedro Vicente Maldonado en la noroccidente de Pichincha, localizándose en un lugar estratégico, ya que cuenta con productores en sus alrededores, además dispone de vías de acceso, servicios básicos y alcantarillado. Además es la única empresa que genera trabajo formal en la zona. En comparación con la industria es poco representativa, no obstante, su impacto en la zona donde se desenvuelve es muy alto, motivos por los cuales esta empresa recibió apoyo posteriormente.

Los problemas presentados a Tropical Foods están relacionados a la crisis mundial<sup>23</sup>, lo que ocasionó que productos considerados gourmet como el palmito decaigan su demanda. El bajo nivel educativo de la población en donde se localiza la empresa

---

<sup>23</sup> En el año 2009 se presentó una crisis financiera que se concentró en países desarrollados y se sintió en toda la economía mundial (Organización Mundial De Comercio 2009).

también fue un problema, así como el inadecuado manejo de agroquímicos, factores que repercutieron directamente a la calidad de los productos entregados en planta.

Por los antecedentes mencionados, Red Productiva y Tropical Foods implementaron el proyecto denominado “Acceso a mercados internacionales a través de programas de certificación internacional”, proyecto con un valor de USD 112.831, financiado en USD 57.200 por Red Productiva y USD 55.631 por parte de Tropical Food (USAID 2011, 195).

#### **b) Desarrollo**

El proyecto estuvo conformado por cuatro componentes: mejoramiento de la calidad de la gestión financiera y de mercado, aseguramiento de la calidad en la cadena, desarrollo e integración de pequeños proveedores de palmito y desarrollo del entorno.

La empresa decidió comercializar sus productos en mercados que buscan diferenciación y calidad, para lo cual mejoró la gestión financiera y comercial, obtuvo algunas certificaciones como ISO 22000, HACCP, BPA, BPM<sup>24</sup>, registros de calidad de agua y manejo integrado de plagas y enfermedades.

El desarrollo e integración de pequeños proveedores de palmito fue un pilar fundamental para poder llegar a cumplir con los objetivos planteados, ya que para elaborar productos de alta calidad, es indispensable que la materia prima que ingresa a planta sea excelente, razón por la cual la calidad fue medida en dos aspectos, se consideraron características físicas y organolépticas, y se consideró la adecuada utilización de productos

---

<sup>24</sup> Las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), son un conjunto de principios, normas y recomendaciones técnicas aplicables a la producción, procesamiento y transporte de alimentos, orientadas a cuidar la salud humana, proteger el medio ambiente y mejorar las condiciones de los trabajadores y su familia (FAO 2007).

fitosanitarios y de protección personal. Estas dos consideraciones se encuentran contenidas en el manual de buenas prácticas agrícolas, las cuales fueron difundidas mediante capacitaciones a los productores y asistencia técnica a través de visitas periódicas de personal calificado.

El comercio justo<sup>25</sup> fue considerado ya que se pagó al productor una bonificación por entregar productos de calidad, ocasionando menor cantidad de desperdicios para la empresa. Se fomentó la asociatividad de algunos de sus proveedores, con el fin de acceder a economías de escala, con la finalidad de comprar insumos a menores precios. También se implementó un vivero que provee semilla de calidad a los productores con un precio inferior al del mercado.

Tropical Foods y Red Productiva elaboraron el plan de desarrollo en salud y educación para sus trabajadores, estableciendo un convenio con el hospital de Pedro Vicente Maldonado, para que sus trabajadores puedan acudir a este centro de salud. Para mejorar la educación se impulsó la educación a distancia para que las personas comprometidas con la empresa y con ánimo de superarse puedan concluir sus estudios. También se capacitó en temas puntuales, inherentes de su puesto de trabajo.

### **c) Desenlace**

Una vez puesto en marcha el proyecto, los agricultores recibieron alrededor del 20 por ciento más en el precio del producto entregado. Se adquirieron las certificaciones ISO

---

<sup>25</sup> (Ceccon 2008, 60) señala que son muchas las definiciones y términos que se relacionan con el comercio justo: justo, equitativo, alternativo, solidario; todos tienen en común la búsqueda de la igualdad de oportunidades, el desarrollo económico, el pago justo, el respeto al medio ambiente y el beneficio de todos los actores: productores, organizaciones, y consumidores.



22000 y BPA. Se generó 116 nuevas plazas de empleo directo, alcanzando los 271 empleados en planta y convirtiéndose en la mayor empresa oferente de empleo en la zona. Los pequeños productores recibieron capacitación en procesos de producción, cosecha, siembra, muestreo de calidad y correcto uso de agroquímicos. Es importante destacar que todos los proveedores reciben el mismo trato y venden sus productos a los mismos precios que los proveedores grandes. La productividad mejoró gracias a la aplicación de BPA, ya que se redujo de 4.6 tallos de palmito a 3.9 tallos para alcanzar un kilogramo de producto terminado (USAID 2011, 215).

#### **d) Factores Clave de Éxito**

- Definición de los estándares de la demanda del mercado.
- Políticas de diversificación de proveedores.
- Equidad en políticas de recepción.

### **Caso 3 - La cadena de la Uchuva (*Physalis peruviana*) en Colombia**

#### **a) Presentación**

La uchuva o también llamada uvilla es cultivada en Colombia, su producción se concentra en el departamento de Cundinamarca. Se identificó algunos problemas con los pequeños productores, como la baja escolaridad, los intermediarios, fincas pequeñas con topografía irregular, falta de capital de trabajo, ausencia de asistencia técnica especializada en el manejo de sus cultivos, falta de análisis de suelo o agua, utilización incorrecta de fertilizantes orgánicos e inadecuadas prácticas de pos cosecha (FAO 2005).

La comercialización de la uvilla se encuentra repartida entre pocos distribuidores mayoristas, los cuales comercializan sus productos en conjunto con otros productos de la

zona como son el tomate de árbol, granadilla y maracuyá. La mayoría de estos son únicamente acopiadores y transportadores de fruta, sin embargo, hay algunos que si realizan labores de selección o incluso labores completas de pos cosecha.

Los proveedores que mantienen un contrato de entrega por escrito, realizan actividades de seguimiento sanitario y control de calidad, para pronosticar futuras cosechas. Los que no tienen contrato cuentan con aproximadamente 4 opciones de clientes a los cuales venden su fruta al mejor precio ofrecido.

En la zona de granada existen 8 empresas comercializadoras y empacadoras, las cuales obtienen la fruta a través de intermediarios o en otros casos poseen cultivos propios. Disponen de la infraestructura necesaria para realizar labores de pos cosecha y además cuentan con certificaciones que facultan la exportación de este producto, como son BPM e ISO 9000<sup>26</sup>.

## **b) Desarrollo**

El gobierno de Colombia para impulsar este cultivo, creó un entorno positivo para la aplicación de buenas prácticas en la cadena de la uvilla, para contar con productos de calidad obtenidos desde el campo y así poder comercializar productos que cumplan los requisitos de los mercados extranjeros. El Concejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES), creó la “Política Nacional de Sanidad Agropecuaria e inocuidad de Alimentos”, empoderó y responsabilizó al Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) para que inicie procesos de inocuidad y calidad en cultivos con potencial de exportación. El

---

<sup>26</sup> Las normas ISO 9000 son un conjunto de normas y directrices para la gestión de la calidad (Universidad Nacional de Luján 2010).

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural publicó el “Plan Nacional para la implementación de BPA” y la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (CORPOICA), como entidad encargada de la investigación y transferencia de tecnologías, realizó la divulgación y formación en buenas prácticas. Por su parte el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), adelantó el Programa Nacional de BPA, con el objetivo de contribuir al desarrollo competitivo, sostenible y equitativo de la agroindustria colombiana.

Se le asignó al ICA recursos provenientes del presupuesto nacional y del Banco Mundial, para que pueda ejecutar acciones en materia de reglamentación e implementación de BPA, así como para su divulgación. Se fortaleció el Laboratorio Nacional de Insumos Agrícolas para que evalúe los residuos de plaguicidas en productos agrícolas, suelos y agua. Se realizaron normas técnicas de BPA para frutas, hierbas aromáticas culinarias y hortalizas frescas, así como otras normas técnicas de calidad en producción, cosecha y pos cosecha de la uvilla.

### **c) Desenlace**

Se desarrollaron múltiples encadenamientos asociativos con la figura de empresas ancla, en los cuales se estrecharon relaciones entre comercializadores y productores primarios. Por su parte, los productores al implementar BPA mejoraron su productividad, ya que con el sistema tradicional de producción se utilizaban 2.500 plantas/ha y con BPA 1.333 plantas/ha, se incrementó de 8 Kg de fruta cosechada por planta a 13 Kg, aumento la cantidad de fruta apta para exportación, de 9.000 kg/año a 11.645 Kg/año y se incrementó la rentabilidad del 41.8 al 63.1 (FAO 2005, 42).

#### **d) Factores Clave de Éxito**

- Existieron espacios de interacción entre deferentes integrantes de la cadena productiva para que puedan conversar y llegar a formar alianzas y acciones colectivas.
- Divulgar los resultados del caso estudiado, para que los productores conozcan los beneficios económicos.
- Crear empresas especializadas en la producción de material vegetativo de alta calidad, fertilizantes orgánicos y servicios para los cultivos y poscosecha.
- Capacitar a los productores en el Manejo Integrado de Plagas y Enfermedades (MIPE) para que se pueda reducir el consumo de agroquímicos.
- Desarrollar programas de BPA y BPH (Buenas Practicas de Higiene) dirigido a productores, operarios, transportistas e intermediarios.
- Desarrollar actividades publicitarias que incentive el consumo interno de la fruta.

#### **3.5.3. Aspectos convergentes y divergentes de los casos estudiados**

Entre los aspectos convergentes identificados se puede mencionar que la estructura asociativa de empresa ancla se presenta en todos los casos analizados, existe un contrato de por medio en el cual la empresa se compromete a comprar la producción de sus proveedores. La calidad es otro aspecto indispensable para exportar, siendo las certificaciones BPM, BPA, ISO 22000, HACCP, entre otras las que avalan esta característica, las cuales son adquiridas por los diferentes miembros de la cadena productiva.

La capacitación y asesoramiento técnico hacia los productores primarios es importante ya que el manejo agrícola debe seguir los lineamientos impuestos por las normas de calidad, los cuales son anteriormente eran desconocidos para el productor. Todos los aspectos mencionados dieron como resultado que el producto llegue a su destino cumpliendo la calidad solicitada, generó nuevas fuentes de trabajo y desarrolló la zona en la cual se desenvolvió el proyecto.

Entre los aspectos divergentes se puede mencionar que en todos los casos las empresas ancla recibieron ayuda para implementar las normas y certificaciones de calidad, recibiendo ayuda de diferentes actores indirectos, en unos casos se obtuvo ayuda de agencias de cooperación internacional y en otros casos fue el gobierno con su diferentes organismos los que permitieron llevar a cabo los proyectos.

**Tabla No. 14. Análisis Comparativo de Casos Exitosos**

<b>Casos</b>	<b>Enfoque asociativo</b>	<b>Problemas Identificados</b>	<b>Producción Primaria</b>	<b>Factores clave de éxito</b>	<b>Certif.</b>	<b>Actores Indirectos</b>
Caso 1 “Aji”	Empresa ancla	Semillas de mala calidad. Manejo inadecuado de prácticas agrícolas.	Productores individuales y asociados de ajíes Sto. Domingo de Tsáchilas, Guayas, Santa Elena, Manabí, Esmeraldas	Definición de estándares de la demanda. Políticas de diversificación de proveedores. Monitores de normas de calidad. Herramientas adaptadas para el uso en campo.	ISO 22000 BPA HACCP	Red Productiva (USAD)
Caso 2 “Palmito”	Empresa ancla	Baja escolaridad de los agricultores. Manejo inadecuado de prácticas agrícolas.	Productores individuales y asociados de palmito de Pedro Vicente Maldonado	Definición de estándares de la demanda. Políticas de diversificación de proveedores. Equidad en las políticas de recepción de proveedores.	ISO 22000 BPA HACCP BPM Kosher	Red Productiva (USAD)
Caso 3 “Uvilla”	Empresa ancla	Baja escolaridad de los agricultores. Intermediarios. Topografía irregular de los terrenos. Falta de capital de trabajo. Manejo inadecuado de prácticas agrícolas.	Productores individuales y asociados de uvilla del departamento de Cundinamarca – Colombia	Interacción entre miembros de la cadena. Divulgación de resultados. Crear empresas especializadas. Investigación en campo. Capacitación a productores. Incremento del consumo interno	BPM ISO 9000 BPA	CONPES ICA CORPOICA SENA PROEXPORT

Fuentes: Casos de asociatividad de la USAID (2011) y FAO (2005)

Elaboración: Autor (2014)

#### **3.5.4. Factores de fracaso en las asociaciones**

Según la investigación realizada por Pietro (2011) sobre la Asociatividad Empresarial en Ecuador, se pudo identificar los factores que con frecuencia se atribuyen al fracaso en las iniciativas asociativas, las cuales se mencionan a continuación:

- Insuficiente fomento a la autonomía y desarrollo de la organización.
- Carencia de confianza.
- Carencia de objetivos claros.
- Insuficiente solidaridad entre miembros de la red.
- Inadecuada coordinación entre los participantes.
- Diferencias en los procesos operativos y actitudes entre socios.
- Insuficiente compromiso con los acuerdos pactados.
- Cambios en políticas gubernamentales.
- Falta de un entorno que estimule y soporte la existencia de mecanismos de cooperación.
- Insuficiente difusión de experiencias exitosas.

#### **3.6. Análisis de la situación actual de todo el encadenamiento agro productivo del tomate de árbol**

Para analizar a todo el encadenamiento productivo del tomate de árbol se empleó el análisis FODA con la información recopilada a lo largo de la investigación, incluyendo las fortalezas y debilidades encontradas en el interior de la cadena agro productiva, así como de las oportunidades y amenazas identificadas en el sector.

**Tabla No. 15**

**Análisis FODA de la Cadena Agro Productiva del Tomate de Árbol**

<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Canales de comercialización locales e internacionales afianzados.</li> <li>• Know How desarrollo por las empresas exportadoras</li> </ul>	<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta comercialización por medio de intermediarios.</li> <li>• Falta de unificación de unidades logísticas para la comercialización de la fruta.</li> <li>• Comercialización de fruta extranjera por parte de intermediarios mayoristas.</li> </ul>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones agroclimáticas favorables para este cultivo.</li> <li>• Fondos públicos para promover iniciativas agras productivas.</li> <li>• Margen de reserva del gobierno para comprar productos y servicios de empresas del sector Mi pymes y Organizaciones de la Economía Popular y Solidario.</li> <li>• Tasas bajas de inflación.</li> <li>• Crecimiento económico superior al de la región.</li> <li>• Incremento de las remesas por parte de los migrantes.</li> <li>• Mejora en la economía mundial.</li> <li>• Barreras de entrada impuestas por el gobierno para el ingreso de productos que se pueden producir localmente.</li> <li>• Adjudicación de tierras, capital semilla, asistencia técnica y comercialización de la producción para pequeños y medianos productores por parte de la Subsecretaria de Tierras y Territorios.</li> <li>• Fomento de proyectos de desarrollo agropecuario, gestión en cooperación internacional y canalización fondos la CNF por parte de los GAD.</li> <li>• Investigación y desarrollo de tecnologías agropecuarias desarrolladas a mediano plazo por</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El índice de riesgo país calificación al país como un riesgo país riesgoso para invertir.</li> <li>• Restricciones para las exportaciones de fruta fresca Ecuatoriana hacia algunos países principalmente Europeo por presentar antecedente de problemas fitosanitarios.</li> <li>• Existencia de grandes competidores en la región como Colombia.</li> <li>• Limitada información del producto en el mercado externo.</li> <li>• Limitada oferta de tomate de árbol por parte de Ecuador.</li> <li>• Los importadores de esta fruta compran el producto al precio de mercado internacional, el cual es fluctúa de acuerdo a la disponibilidad del producto.</li> <li>• El tomate de árbol es una fruta que no es indispensable para la mayoría de importadores, lo que su ausencia no perjudica considerablemente al importador, siendo este producto fácilmente reemplazable por otras frutas no tradicionales.</li> <li>• Alta aceptación de fruta colombiana por el consumidor local.</li> </ul>



<p><b>YACHAY.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar paquetes tecnológicos agropecuarios que apoyan a los productos agrícolas con potencial de exportación por parte del INIAP</li> <li>• Importantes tasas de crecimiento en las importaciones de tomate de árbol por parte de China, Reino Unido, Rusia, ente otros.</li> <li>• Apoyo a los exportadores por parte de PROECUADOR</li> </ul>	
---	--

Elaboración: Autor (2013)

Como resultado de análisis FODA presentado y de los resultados de los casos asociativos estudiados, se puede concluir que los factores externos (oportunidades y amenazas) son mayores que los factores internos (fortalezas y debilidades), razón por la cual la propuesta de estructura asociativa a continuación descrita tiene la finalidad de utilizar y potenciar las fortalezas y oportunidades encontradas, y se espera superar o minimizar todas las debilidades y amenazas identificadas.

### **3.7. Propuesta de estructura asociativa**

Esta propuesta busca integrar a los pequeños agricultores con la empresa privada, para poder acceder a mercados locales e internacionales mediante el apoyo de la empresa pública y de organismos internacionales. Por lo que se detalla a continuación algunos de los aspectos más importantes a tomar en cuenta para poder desarrollar una iniciativa como la mencionada.

### **3.7.1. Aspectos Asociativos**

Se identificaron dos enfoques asociativos con los que se pretende abarcar a todos los integrantes de la cadena agro productiva del tomate de árbol, los cuales son, negocios inclusivos y empresa ancla, ya que a través de estas dos estructuras asociativas se puede lograr que los pequeños agricultores de escasos recursos accedan a diferentes mercados, al incluirlos a estos en la cadena de suministro de una empresa ancla, causando sinergias y situaciones de ganancia mutua.

Los integrantes de la estructura asociativa planteada en la presente investigación son: productores primarios, la empresa ancla, el mercado y los integrantes indirectos, los cuales son detallados a continuación.

Los productores primarios seleccionados que conformarían la red de negocios inclusivos son agricultores de la provincia Pichincha, los cuales podrán proveer con su materia prima directamente a la empresa ancla. La provincia de Pichincha fue escogida entre otras provincias<sup>27</sup> por presentar las mejores características, de las que se puede mencionar que: a) Cuenta con siete zonas productoras (Azcásubi, El Quinche, Checa, Pifo, Puembo, Yaruquí y Tumbaco); b) Dispone de carreteras adecuadas que permitirían conectar a los productores primarios con el centro de procesamiento y con el aeropuerto internacional Mariscal Sucre; c) Tiene adecuadas comunicaciones telefónicas y electrónicas, permitiendo relacionarse en tiempo real con proveedores y clientes; d) Dispone de universidades privadas y públicas, hospitales, centros de salud y centros de

---

<sup>27</sup> Tabla comparativa de las posibles provincias a ser seleccionadas. Anexo No. 2

investigación agropecuaria cercanos; e) Cuenta con sistemas financieros capaces de responder a las necesidades de los abastecedores locales.

La empresa ancla es la encargada de acopiar la fruta, empacarla y comercializarla. Se ha identificado a los posibles candidatos ya que conocen de la comercialización de este producto, así como también cuentan con sus propias plantas procesadoras. Las empresas candidatas son: Agropronto S.A., Criollo Capelo Froilán Criollo, Frutierrez del Ecuador, Panamericanfood Alimentos S.A., Quiñonez Fuentes Wilson Julián, Whiter Castro Victoria Eugenia, Zaldumbide Hernán, siendo todos exportadores de este producto en el año 2013.

Los integrantes indirectos de la cadena productiva son principalmente instituciones públicas y organismos internacionales, tales como, El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), El Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC), El Servicio Nacional de Contratación Pública (SERCOP), Instituto de Promociones de Exportaciones e Inversiones (PROECUADOR), y la Consultora Internacional SNV<sup>28</sup>, de los cuales se hablará más adelante.

El SNV puede proporcionar la asistencia técnica y administrativa mediante consultoría a la empresa ancla, para alcanzar mejores resultados en el negocio; además puede desarrollar planes de negocios inclusivos, identificando necesidades y soluciones financieras para aumentar equitativamente las oportunidades de mercado, además puede encargarse del seguimiento y evaluación del proyecto. Esta organización puede servir de

---

<sup>28</sup> SNV es una consultora Holandesa dedicada a la investigación y al desarrollo de soluciones basadas en el mercado para la reducción de la pobreza, también desempeña un rol importante en la elaboración de la política Nacional para Negocios Inclusivos para el MAGAP

conexión con el MAGAP para acceder al Programa Nacional de Negocios Inclusivos (PRONERI)<sup>29</sup>, programa que fue desarrollado conjuntamente con esta organización.

Es importante mencionar que el SNV trabaja con fondos provenientes del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN)<sup>30</sup> ya que es miembro del Grupo BID y ha trabajado en Ecuador con empresas como PRONACA, ILE, TONI, FLORALP, entre otras, en la inclusión de negocios inclusivos en las cadenas de valor de estas empresas.

Finalmente, el mercado es el último integrante de la cadena productiva de tomate de árbol, en donde se pretende que este producto llegue al mercado internacional así como al mercado local mediante los diferentes canales descritos en los aspectos comerciales.

### **3.7.2. Aspectos legales**

Los aspectos legales contemplados en esta propuesta están relacionados con los requisitos solicitados por el PRONERI para poder acceder a los servicios de apoyo financiero, fomento asociativo y riego tecnificado.

Los requisitos para acceder a estos servicios son: a) Contar con un plan de negocio inclusivo aprobado en el PRONERI. b) Haber suscrito un contrato entre la empresa ancla y los pequeños productores de participación en negocios inclusivos, y contar con la no objeción del PRONERI a los términos del contrato. c) Haber suscrito un convenio marco

---

<sup>29</sup> El PRONERI es el programa de negocios inclusivos del MAPAG, cuyo objetivo es fomentar iniciativas de articulación productiva y comercial entre pequeños productores y empresas agro industriales.

<sup>30</sup> El Fondo Multilateral de Inversión (FOMIN) apoya el crecimiento económico y la reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe a través del fomento de la inversión privada y la promoción del desarrollo del sector privado. El FOMIN desarrolla, financia y ejecuta modelos de negocios innovadores que se benefician a hogares pobres y de bajos ingresos, empresarios y otros socios de los sectores privado, público y sin fines de lucro (FOMIN 2014).

entre la empresa ancla y PRONERI, en el que se establece los derechos y obligaciones de las partes en la ejecución de los servicios de desarrollo de proveedores. Para poder cumplir con estos requisitos se puede contar con el apoyo de la consultora SNV, ya que ellos cuentan con la experiencia y conocimiento para desarrollar programas que involucran al desarrollo de negocios inclusivos.

### **3.7.3. Aspectos Humanos y Culturales**

Los aspectos descritos a continuación tienen el objetivo de responder los problemas humanos y culturas identificados, para lo cual se emplearon las fortalezas y los factores de éxito identificadas para dar solución a los problemas mencionados.

Se identificó que uno de los factores comunes en los casos asociativos estudiados fue el bajo o ningún grado de escolaridad por parte de los agricultores, reflejado en el desconocimiento del correcto manejo de ciertos productos agroquímicos con altos niveles de toxicidad, perjudiciales para la salud y el ambiente, para lo cual se propone trabajar conjuntamente con el apoyo de SNV, PRONERI y la empresa ancla para elaborar manuales de buenas prácticas agrícolas, con el objetivo de generar conciencia y nuevas capacidades en los agricultores sobre los químicos permitidos y utilizados en campo.

La arraigada idiosincrasia de las prácticas agrícolas ejecutadas tradicionalmente por los agricultores es un problema debido a su baja productividad, para lo cual se propone mostrar los resultados a los productores primarios que podrían obtenerse si emplearían las prácticas agrícolas sugeridas por la empresa ancla, para que de esta manera se pueda modificar los esquemas mentales y algunos hábitos transmitidos de generación en generación.

En el campo existen muchos cultivos que compiten en rentabilidad con el cultivo propuesto y algunos de estos pueden ofrecer mayor rentabilidad, pero igualmente son más riesgosos e inestables debido a que no siempre se tiene asegurada una buena negociación al momento de la comercialización, por lo que se propone que el precio del tomate de árbol pagado al productor se mantenga constante por un tiempo establecido. Al mismo tiempo se espera que los índices de productividad se incrementen en respuesta al mejor manejo agrícola, causando en el mediano plazo que la rentabilidad de este cultivo se incremente.

Para poder mitigar la competencia desleal identificada por parte de los agricultores, por vender su producción a otros clientes y no a la empresa ancla, se propone establecer acuerdos de compra y venta que generen confianza, para que se trabaje con la empresa que les apoya en sus cultivos.

Para poder controlar los costos variables de los fertilizantes, agroquímicos y otros insumos agrícolas utilizados en la producción por parte de los agricultores se propone que la empresa ancla suministre paquetes productivos más asequibles para los productores, debido a que la empresa puede acceder a economías de escala y obtener mayores descuentos, los cuales pueden ser transmitidos a sus agricultores.

La consecuencia esperada de los aspectos socio culturales mencionados es que a mediano plazo se pueda desarrollar en la zona seleccionada el concepto de distrito industrial, en donde las personas tiendan a fusionarse y comprometerse con su actividad económica y en donde el gobierno brinde todas las externalidades necesarias que se pueda desarrollar esta y otras iniciativas productivas.

#### **3.7.4. Aspectos Productivos**

Los Aspectos productivos detallados a continuación incluyen aspectos tanto de los agricultores como de la empresa ancla, relacionados al abastecimiento de materia prima de calidad y en la cantidad suficiente para satisfacer la demanda nacional e internacional.

Una de las primeras consideraciones a tomar en cuenta para la producción es que la empresa ancla debe definir los estándares que la demanda solicite, relacionadas a certificaciones de calidad, las mismas que deben implementarse a lo larga de la cadena agro productiva, para lo cual se propone crear paquetes tecnológicos agrícolas, desarrollados de manera conjunta por la empresa ancla y por la empresa consultora, diseñados para obtener fruta de calidad y para optimizar la producción, en el cual los agricultores podrán usar exclusivamente insumos que la empresa ancla provea o indique.

La empresa ancla deberá brindar asesoramiento, capacitación y monitoreo de las normas de calidad a los agricultores, además desarrollar material didáctico de fácil comprensión sobre el manejo de este cultivo, diseñado especialmente para agricultores y técnicos, considerando los nivel de comprensión y conocimiento de cada uno de ellos.

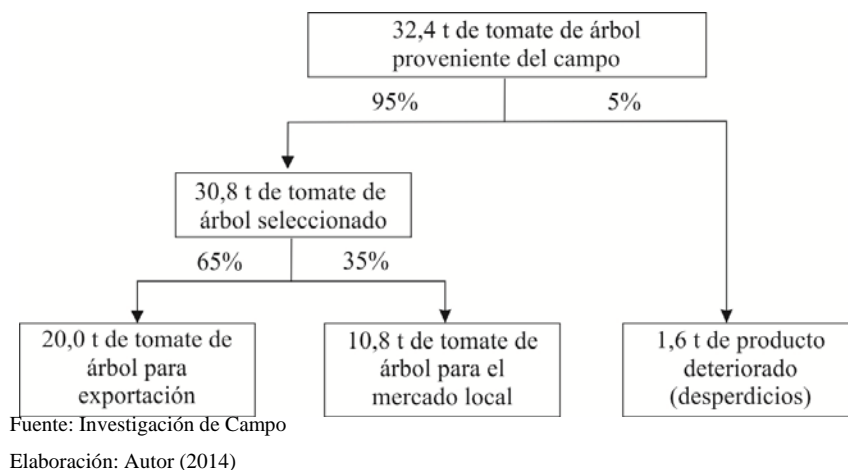
El cantidad de fruta que se propone producir en un inicio es de 32,4 toneladas de fruta como se puede apreciar en el balance de materiales de la figura N° 2, con el objetivo que después de clasificar la fruta se pueda ofertar un contenedor de 20 toneladas mensuales<sup>31</sup>, además de 10,8 toneladas de fruta apta para el mercado local.

---

<sup>31</sup> Volumen de exportación sugerido por los exportadores.

**Figura No. 2**

**Balance de materiales**



Para alcanzar la cantidad de fruta antes mencionada, es necesario que entren en producción aproximadamente 6,5 hectáreas en el primer año, área que se incrementará en años posteriores para poder tener continuidad en la producción, considerando que el rendimiento esperado por hectárea es de 60 toneladas al primer año, 20 toneladas al segundo año y en el tercer año 0 toneladas ya que se terminará el tiempo productivo de la planta.

### **3.7.5. Aspectos Comerciales**

El Mercado está conformado por una parte por clientes internacionales, a los cuales se puede acceder gracias al apoyo de PROECUADOR, ya que con la ayuda de esta entidad pública, es posible ofertar este producto las oficinas comerciales distribuidas a nivel mundial, así como en ferias internacionales patrocinadas por esta institución. Los mercados internacionales más promisorios para este cultivo son los mercados Chino, Ruso, Alemán por citar los más importantes, por presentar las mejores tasas de crecimiento promedio anual en las importaciones de este producto.



A nivel local, el producto que no califique para la exportación se podría comercializar por diferentes canales, tales como Compras Públicas del Gobierno, debido a que esta entidad tiene preferencias para la compra de productos tanto de MIPYMES como los actores de la economía popular y solidaria. Otros canales identificados son los distribuidores mayoristas y cadenas de autoservicios.

En el proceso de comercialización de esta fruta se pretende eliminar a los intermediarios, para que de esta manera el productor reciba un precio superior, porque como podemos apreciar en la Figura No. 1, si el productor comercializa su fruta a los intermediarios mayoristas al precio comercializado por los intermediarios, estos pudieran obtener USD 0.82 por kg de la fruta para consumo nacional, lo que representa beneficioso si comparamos con el precio por kg pagado actualmente de USD 0.70. No obstante, los valores antes mencionados pueden variar según la oferta del mercado.

### **3.7.6. Aspectos Financieros**

La iniciativa descrita requiere de diferentes fuentes de financiamiento debido a que cada actor de la cadena productiva tiene distintas necesidades y para cada uno existen fuentes a las cuales se puede acceder en busca de ayuda económica. Por una parte se encuentran el apoyo a los negocios inclusivos, los cuales se encuentran constituidos por pequeños agricultores que pueden acceder a fondos semilla acreditados por la Subsecretaria de Tierras y Reforma Agraria perteneciente al MAGAP, adicionalmente el SNV y el PRONERI pueden apoyar económico y brindar asistencia técnica, asesoría gerencial y comercial, seguro agrícola, acceso a créditos productivos preferenciales y acceso a agua de riego.

Por otra parte, es necesario potenciar las instalaciones de la empresa ancla para poder procesar la materia prima procedente de los negocios inclusivos, para lo cual es necesario acceder a financiamiento, el mismo que puede ser adquirido por medio del programa Progresar, de la Corporación Financiera Nacional, programa que ofrece fondos de garantía, financiamiento de activos fijos y capital de trabajo, con plazos de pago de hasta 15 años, períodos de gracia de hasta 2 años y una tasa de interés del 6.9%.

Adicionalmente otra atractiva fuente de financiamiento que pudiera ser considerada son los inversionistas ángeles, sean estos del programa Emprende Ecuador perteneciente al MCPEC, o de las diferentes incubadoras de empresas existentes en el país. Estos inversores pertenecen a una red de inversionistas que están en espera para escuchar, sugerir y apoyar iniciativas productivas. Adicionalmente podrían convertirse en socios estratégicos, ya que estos generalmente son dueños de grandes empresas, como por ejemplo cadenas de autoservicios.

#### **4. Conclusiones**

- Se dio cumplimiento al primer objetivo de la investigación, ya que el capítulo 3.7 describe la propuesta de estructura asociativa, la cual considera a los aspectos asociativos, legales, humanos, culturales, producción, comerciales y financieros. Es importante mencionar que esta propuesta sugiere dos enfoques asociativos, los cuales son los negocios inclusivos y empresa ancla, con los cuales se pretende mejorar la producción, ya que la empresa ancla en conjunto con una consultora especializada en negocios inclusivos, pueden diseñar paquetes tecnológicos adecuados para los pequeños agricultores incrementen la fruta cosechada.
- La propuesta planteada describe en el capítulo 3.7.1 a los aspectos asociativos, en la cual identifica a los actores de la cadena agro productiva, siendo estos pequeños y medianos agricultores de la provincia de Pichincha, quienes comercializarían su producción directamente a la empresa ancla, existiendo un acuerdo formal de abastecimiento de materia prima, por otra parte está la empresa ancla, la cual compra la producción proveniente de los negocios inclusivos de los agricultores antes mencionados. Esta empresa acopia la materia prima, la clasifica y empaqueta para su comercialización en el exterior. El tercer actor de la cadena agro productiva es el mercado, el cual está conformado por importadores de tomate de árbol. El cuarto y último actor de esta cadena son los actores indirectos, los cuales son la consultora SNV especializada en negocios inclusivos, el MAGAP, PROECUADOR, CFN, INIAP y MCPEC; organismos que cumplen un papel muy importante en esta propuesta ya que promueven la formación de los negocios inclusivos y de la empresa ancla, gestionan la promoción internacional, así como créditos productivos, desarrollan paquetes tecnológicos y ayudan a conseguir

inversionistas para la presente iniciativa.

- Para cumplir con el segundo objetivo de la investigación, se realizó en el capítulo 3.1 el análisis del entorno mediante el análisis PEST, en donde se revisó códigos orgánicos, leyes, planificaciones nacionales, estadísticas; las que permitieron describir los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que pudieran influenciar a esta propuesta. También se analizó a la industria mediante al análisis de las 5 fuerzas de Porter, en donde se llegó a determinar que las fuerzas competitivas con mayor fuerza son los bienes sustitutos, el poder de negociación de los compradores y las barreras de entrada, seguidas por el poder de negociación de los proveedores y el nivel de rivalidad entre los competidores existentes.
- Por otra parte, en el capítulo 3.3 se identificaron a los actores de la cadena agro productiva, quienes son Productores Primarios, Intermediarios, Intermediarios Mayoristas, Intermediarios Minoristas, Supermercados, Industrias, Exportadoras y Consumidores; a los cuales se les realizaron encuestas, llegándose a determinar que el costo de producción para un Kg de tomate de árbol es de USD 0,49 aproximadamente y este llega a ser pagado hasta USD 1,98 en supermercados. Finalmente, con toda la información recopilada se pudo identificar el estado actual de la cadena productiva, tanto a nivel interno como externo, con lo que se llegó a descubrir aspectos susceptibles de mejoramiento, los cuales fueron considerados para la formulación de la propuesta final.
- Para cumplir con el tercer objetivo de la investigación se recopilaron en el capítulo 3.5 a tres casos asociativos, dos casos nacionales relacionados a proyectos productivos de ají y palmito, y un tercer caso de origen colombiano relacionado a la

producción de uvilla, de los cuales se obtuvo aspectos convergentes, tales como el enfoque asociativo de empresa ancla, los paquetes agrícolas suministrados por la empresa ancla, el contrato o convenio de abastecimientos y la normas de calidad. Los aspectos divergentes identificados fueron la ayuda por parte de diferentes organismos para que la empresa ancla pueda acceder a las normas de calidad, así como el uso del producto comercializado, ya que en los casos del palmito y de la uvilla son productos listos para ser consumidos a diferencia del ají, ya que es comercializado como materia prima para la elaboración de otros productos. Por otra parte se identificaron a los factores clave de éxito, de los cuales se puede mencionar a la definición de estándares de la demanda, políticas de diversificación de proveedores por parte de la empresa ancla, la equidad en la políticas de recepción de materia prima y la capacitación a los productores.

- Para cumplir con el cuarto objetivo de la investigación, se realizó en el capítulo 3.4 el análisis de la industria en el cual se determinó que existen 7 empresas exportadoras de tomate de árbol para el primer semestre del 2013, de las cuales 4 estuvieron dispuestos a colaborar con esta investigación y llenaron las encuestas. El objetivo de las encuestas fue obtener información relevante sobre las cadenas productivas y sobre la industria.

## **5. Recomendaciones**

- Se recomienda investigar los productos complementarios que pudieran ser producidos por los agricultores pertenecientes a los negocios inclusivos mencionados en esta investigación, considerando las condiciones agro climáticas de zona productoras (Azcásubi, El Quinche, Checa, Pifo, Puembo, Yaruquí y Tumbaco), con la finalidad de ampliar la cartera de productos ofertada por la empresa ancla y así aprovechar mejor la capacidad de planta instalada, así como también incrementar el número de productores vinculados a los negocios inclusivos.
- Es necesario realizar análisis de factibilidad de esta propuesta tomando en cuenta las características intrínsecas del sector, ya que solo a nivel territorial se vuelven visibles las potencialidades y cuellos de botella competitivos.

## 6. Bibliografía

- Acción Ecológica. «Soberanía alimentaria para el sumak kawsay.» *Soberanía alimentaria y transgénicos*. 2013.  
[http://www.accionecologica.org/images/stories/soberania/Soberania\\_Alimentaria.pdf](http://www.accionecologica.org/images/stories/soberania/Soberania_Alimentaria.pdf) (último acceso: 01 de marzo de 2014).
- Agencia EFE. *Vistazo.com*. 6 de noviembre de 2013.  
<http://www.vistazo.com/webpages/migrantes/?id=26755> (último acceso: 01 de marzo de 2014).
- Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica. *Andes*. 23 de enero de 2013.  
<http://www.andes.info.ec/es/econom%C3%ADa/econom%C3%ADa-popular-solidaria-aporta-13-pib-genera-64-empleo-nivel-nacional.html> (último acceso: 01 de marzo de 2014).
- Albertos, Julia, y Juan Salom. *Redes Socioinstitucionales, Estrategias de Innovación y Desarrollo Territorial en España*. Valencia: Publicaciones de la Universidad de Valencia, 2009.
- Asamblea Nacional. «Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones.» *Registro Oficial Suplementario #351*. Quito, 12 de diciembre de 2010.
- . «Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado.» *Registro Oficial 306*. Quito, 22 de Octubre de 2010.
- Banco Central del Ecuador. *Comercio exterior*. Septiembre de 2013.  
[http://www.portal.bce.fin.ec/vto\\_bueno/ComercioExterior.jsp](http://www.portal.bce.fin.ec/vto_bueno/ComercioExterior.jsp) (último acceso: 05 de Septiembre de 2013).
- . *Riesgo País*. 15 de 02 de 2014.  
[http://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_pais](http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais) (último acceso: 15 de 03 de 2014).
- Becattini, Giacomo. *El Distrito Industrial Marshaliano como Concepto Socioeconómico. Distritos Industriales y Cooperación Interempresarial en Italia*. España: ED. Española., 1992.
- Berumen, Sergio. *Competitividad y Desarrollo Local*. Madrid: ESIC, 2006.
- Borello, Antonio. *Guías de Gestión de la pequeña empresa*. Madrid: Ediciones Días de Santos, 1994.
- Brusco, Sebastina. *El Concepto de Distrito Industrial: Su Génesis*. España: Ed. Española, 1992.
- Canales Aliende, José Manuel, y Pedro Luis Pérez Guerrero. *Introducción al gobierno y a la gestión local*. Alicante: Club Universitario, 2002.
- Carrión Maroto, Juan. *Estrategia de la visión a la acción*. Madrid: Artegraf, S.A., 2007.

- Ceccon, Brisa. *El comercio justo en América Latina Perspectivas y Desafíos*. México: Copit-ar Xives, 2008.
- Chiriboga, Manuel. *Competitividad Territorial y el Rol de los Gobiernos Autónomos Descentralizados*. Quito: Graphus, 2011.
- . *Competitividad Territorial y el Rol de los Gobiernos Autónomos Descentralizados*. Quito: Graphus, 2011.
- Cohen, Louis. *Reserch methods in education*. London, 2013.
- Consejo Nacional de Planificación. «Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013: Construyendo Plurinacionalidad e Intercultural.» *Decreto Ejecutivo 1577*. Quito: Senplades, 26 de Febrero de 2009.
- CORPEI. «Pontificia Uniersidad Católica del Ecuador.» *Perfil de Tomate de Árbol*. octubre de 2009. <http://www.pucesi.edu.ec/pdf/tomate.pdf> (último acceso: 05 de septiembre de 2013).
- Corporación Financiera Nacional. *Programa de Fomento Productivo*. 2014. [http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=255&Itemid=371](http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=255&Itemid=371) (último acceso: 01 de marzo de 2014).
- Criollo Capelo, Froilán Criollo, entrevista de David Alvarez Rodriguez. *Encadenamiento Productivo del Tomate de árbol en Ecuador* (5 de septiembre de 2013).
- Defenición.de. *Definicion.de*. 2014. <http://definicion.de/outsourcing/> (último acceso: 2014 de 01 de 01).
- Dieter Stobaus, Claus. *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Ediciones Morata, 2007.
- e-conomic. *e-conomic*. s.f. <http://www.e-conomic.es/programa/glosario/definicion-joint-venture> (último acceso: 2014 de 01 de 01).
- Ecuador Universitario. *Ecuador Universitario*. 5 de Agosto de 2013. <http://ecuadoruniversitario.com/opinion/desafios-de-las-universidades-publicas/> (último acceso: 5 de Septiembre de 2013).
- Ecuavisa. «ecuavisa.com.» *Noticias*. 15 de enero de 2014. <http://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/actualidad/50926-ecuador-busca-reducir-importaciones-2014> (último acceso: 01 de marzo de 2014).
- El Financiero . *El Financiero Digital*. 9 de enero de 2014. [http://www.elfinanciero.com/economia/tema\\_10\\_2014/economia\\_01\\_2014.pdf](http://www.elfinanciero.com/economia/tema_10_2014/economia_01_2014.pdf) (último acceso: 2014 de marzo de 01).
- El Universo. «ElUniverso.com.» *Balanza comercial de \$ -1.059 millones se registra a octubre*. 18 de diciembre de 2013.



- <http://www.eluniverso.com/noticias/2013/12/18/nota/1931081/balanza-comercial-1059-millones-se-registra-octubre> (último acceso: 01 de marzo de 2014).
- European Quality Assurance. «Sistema de Gestión de Seguridad Alimentaria.» *NORMA ISO 22000*. s.f. <http://www.eqa.org/documentos/ISO22000.pdf> (último acceso: 05 de 01 de 2014).
- FAO. *Buenas Prácticas Agrícolas*. s.f. [http://www.fao.org/prods/gap/index\\_es.htm](http://www.fao.org/prods/gap/index_es.htm) (último acceso: 01 de 02 de 2014).
- . «La cadena de la Uchuva (*Physalis peruvianum*) en Colombia.» 2005. <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/010/a1505s/a1505s01.pdf> (último acceso: 2013).
- . «Manual de Buenas Prácticas Agrícolas para la Agricultura Familiar.» 2007. <http://www.fao.org/co/manualbpa.pdf> (último acceso: 02 de 02 de 2014).
- . «Sistemas de Calidad e inocuidad de los alimentos.» *Manual de capacitación sobre higiene de los alimentos y sobre el sistema de análisis de peligros de puntos críticos de control (APPCC)*. 2002. [http://www.fao.org/ag/agn/fv/files/1170\\_SISTEMASSPANISH.PDF](http://www.fao.org/ag/agn/fv/files/1170_SISTEMASSPANISH.PDF) (último acceso: 05 de 02 de 2014).
- Fernandez, Alejandro. «Los Sistemas de Gestión Ética Social y Medioambientales como PRomotores del Sistema Capitalista Social.» *Telos* 13 (2011): 14.
- Fernández, Alejandro. «Los Sistemas de Gestión Ética Social y Medioambientales como PRomotores del Sistema Capitalista Social.» *Telos* 13 (2011): 14.
- Fernández, Amanda, y Cornelio Delgado. *Innnovación en el Desarrollo Económico Territorial: revisión de resultados, procesos y lecciones aprendidas del proyecto red productiva en Ecuador 2007-2010*. Quito: Proyecto Red Productiva, 2010.
- FOMIN. *Un Agente de Cambio*. 2014. <http://www.fomin.org/es-es/portada/acercadelfomin.aspx> (último acceso: 15 de 03 de 2014).
- Friend, Graham, y Stefan Zehle. *Cómo diseñar un plan de negocios*. Buenos Aires: Cuatro Media, 2008.
- Gobierno de la Provincia de Pichincha. *Pichincha al Día*. 09 de Enero de 2013. [http://www.pichinchaldia.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3316:sistemas-de-riego-en-pichincha&catid=112:corporativas&Itemid=847](http://www.pichinchaldia.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=3316:sistemas-de-riego-en-pichincha&catid=112:corporativas&Itemid=847) (último acceso: 10 de Septiembre de 2013).
- Gobierno de Pichincha. «Funciones y Competencias.» *Suplemento competencias 2014*. 31 de enero de 2014. <http://www.pichincha.gob.ec/gobierno/competencias/item/116-funciones-y-competencias.html> (último acceso: 01 de marzo de 2014).

- Gómez, Alberto. «SlideShare.» *Asociatividad: Estrategia Clave para MiPymes*. s.f.  
<http://www.slideshare.net/alemgoto/asociatividad-empresarial-clave-para-la-mipyme>  
 (último acceso: 1 de Junio de 2013).
- Haundry, Roberto. «Productos con identidad territorial.» *Seminario de Latacunga*. Latacunga: Ecuador, 2003.
- IICA. «Productos de frutales y hortalizas andinos promisorios para pequeños productores.»  
*Seminario regional de producción y mercados competitivos para frutas y hortalizas de la región andina*. Quito: IICA, 1997. 80.
- IICA y CONCOPE. *Enfoques de asociatividad entre actores del sistema productivo*. Quito: Graphus, 2011.
- . *Enfoques de Asociatividad entre Actores del Sistema Productivo: Conceptos, Casos Reales y Metodologías*. Quito: Graphus, 2011.
- INEC. «La medición del índice de precios al consumidor (IPC) febrero 2014.» febrero de 2014.  
[http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/InflacionFebrero2014/Presentacion\\_Inflacion\\_febrero2014.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/InflacionFebrero2014/Presentacion_Inflacion_febrero2014.pdf) (último acceso: 01 de marzo de 2014).
- INIAP. *Información Institucional*. s.f.  
[http://www.iniap.gob.ec/~iniapgob/nsite/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=138&Itemid=324](http://www.iniap.gob.ec/~iniapgob/nsite/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=138&Itemid=324) (último acceso: 01 de marzo de 2014).
- . *Manual del Cultivo del Tomate de Árbol*. Quito: Tecnografa, 2004.
- . *Venta de semillas y plantas*. s.f.  
[http://www.iniap.gob.ec/nsite/index.php?option=com\\_content&view=article&id=47&Itemid=47](http://www.iniap.gob.ec/nsite/index.php?option=com_content&view=article&id=47&Itemid=47) (último acceso: 02 de 02 de 2014).
- Instituto Nacional de Compras Públicas. «Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.» 04 de 08 de 2008. [http://www.centrocultural-quito.com/imagesFTP/15721.LEY\\_ORGANICA\\_\\_CONTRATACION\\_PUBLICA\\_LOSNCP\\_RO395\\_DIGITAL.pdf](http://www.centrocultural-quito.com/imagesFTP/15721.LEY_ORGANICA__CONTRATACION_PUBLICA_LOSNCP_RO395_DIGITAL.pdf) (último acceso: 02 de 02 de 2014).
- International Trade Center. *Trade MAo*. 15 de septiembre de 2013.  
[http://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry.aspx](http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx) (último acceso: 16 de septiembre de 2013).
- Krajewski, Lee. *Administración de operaciones: estrategia y análisis*. México: Pearson Educación, 2000.
- Kruman, Raul. *Introducción a la Economía*. Barcelona: Revert, 2006.

- MAGAP. SINAGAP. 15 de septiembre de 2013. <http://www.agricultura.gob.ec/sinagap/> (último acceso: 2013 de septiembre de 2013).
- . *Sistema de información nacional de agricultura, ganadería y pesca*. noviembre de 2012. <http://servicios.agricultura.gob.ec/sinagap/index.php/site-map/2-produccion/Cacao?view=application> (último acceso: 05 de septiembre de 2013).
- McMillan, James, y Sally Schumacher. *Reserch in education a conceptual introduction*. New York, 2001.
- Mejía Prieto, Rocio. «Tesis de Grado.» *Asociatividad empresarial como estrategia para la internacionalización de las pyme*. Quito, 2011.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. *Sistema de información nacional de agricultura, ganadería y pesca*. noviembre de 2012. <http://servicios.agricultura.gob.ec/sinagap/index.php/site-map/2-produccion/Cacao?view=application> (último acceso: 05 de septiembre de 2013).
- Ministerio de Coordinacion de la Política y Gobiernos Autónomos Descentralizados. *Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Decentralización*. Quito: V&M, 2011.
- Ministerio de Finanzas. «Observatorio Fiscal.» *Presupuesto General del Estado* . 2014. <http://www.observatoriofiscal.org/attachments/article/2662/Presupuesto%202014.2.pdf> (último acceso: 01 de marzo de 2014).
- Montoya, José. «Aporaciones del marxismo analítico añ análisis filosófico.» *Realidad*, 2004: 573.
- Murcia, Héctor. *Administración de empresas asociativas de producción agropecuaria*. San José: IICA, 1978.
- Noticias Quito. *Noticias Quito*. 27 de 09 de 2012. [http://www.noticiasquito.gob.ec/Noticias/news\\_user\\_view/mercado\\_mayorista\\_de\\_quito\\_es\\_una\\_empresa\\_publica--7541](http://www.noticiasquito.gob.ec/Noticias/news_user_view/mercado_mayorista_de_quito_es_una_empresa_publica--7541) (último acceso: 02 de 03 de 2014).
- OIT. *Organización Internacional del Trabajo*. 20 de septiembre de 2012. <http://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/actemp/whatwedo/projects/productivity.htm> (último acceso: 1 de septiembre de 2013).
- OMC. *Información técnica sobre las medidas antidumping*. s.f. [http://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/adp\\_s/adp\\_info\\_s.htm](http://www.wto.org/spanish/tratop_s/adp_s/adp_info_s.htm) (último acceso: 2014 de 01 de 01).
- Organización Mundial De Comercio. «Órganode Examen de las Políticas Comerciales.» *Informe del director general al órgano de exámen de las políticas comerciales sobre la crisis económica y financiera y sobre los hechos ocurridos recientemente en relación con el comercio*. 15 de 07 de 2009.

[http://graduateinstitute.ch/files/live/sites/iheid/files/shared/executive\\_education/IMAS/Modules\\_IMAS\\_2009\\_2010\\_S3/Economie/ESP/Informe%20sobre%20la%20crisis%20economica.pdf](http://graduateinstitute.ch/files/live/sites/iheid/files/shared/executive_education/IMAS/Modules_IMAS_2009_2010_S3/Economie/ESP/Informe%20sobre%20la%20crisis%20economica.pdf) (último acceso: 02 de 05 de 2014).

Porter, Michael. *Estrategia Competitiva*. Buenos Aires: E. Rei Argentina S.A., 1992.

—. *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Barcelona: Plaza y Janes Editores , 1991.

Porter, Michael, y Scott Stern. «Innovación: la ubicación importa.» En *Estrategia y Ventaja Competitiva*, de Michael Porter, 10. Bogotá: Planeta Colombia S.A., 2006.

PROAJI. *spice solution*. 2008. <http://www.spicesolution.com/products.html> (último acceso: 5 de septiembre de 2013).

Proecuador. «Servicio de Asesoramietno al Exportador (SAE).» *Informe de Primer Nivel - Tomate de árbol*. 2012 de Agosto de 2012. [http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2011/09/P-1107-TOMATE\\_DE\\_%C3%81RBOL-UE.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2011/09/P-1107-TOMATE_DE_%C3%81RBOL-UE.pdf) (último acceso: 05 de septiembre de 2013).

PROECUADOR. «Servicio de Ayuda al Exportador (SAE).» *Informe de Primer Nivel*. 2013. <http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/asesoria/fichas-de-consulta/> (último acceso: 1 de Junio de 2013).

Real Academia Española. *Real Academia Española*. 2001. <http://lema.rae.es/drae/?val=inflaci%C3%B3n> (último acceso: 01 de 03 de 2014).

Revelo Morán, Jorge Aníbal, Elizabeth Yolanda Pérez Alarcón, y María Verónica Maila Álvarez. «Iniap.» *El cultivo del tomate orgánico*. s.f. [http://www.iniap.gob.ec/nsite/images/documentos/Cultivo%20tomate\\_ecologico.pdf](http://www.iniap.gob.ec/nsite/images/documentos/Cultivo%20tomate_ecologico.pdf) (último acceso: 02 de 02 de 2014).

Revista Líderes.ec. «Revista Líderes.ec.» *Empresas*. 12 de septiembre de 2013. [http://www.revistalideres.ec/empresas/empresa-proaji-ecuador-exportacion-aji\\_0\\_994100587.html](http://www.revistalideres.ec/empresas/empresa-proaji-ecuador-exportacion-aji_0_994100587.html) (último acceso: 15 de septiembre de 2013).

Rodriguez, Combeller Carlos. *El nuevo escenario: la cultura de calidad y productividad en las empresas*. Jalisco: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), 1999.

Rosales, Ramón. *Escenario de Oportunidades en el siglo XXI*. Caracas: AECI, 1999.

Sampieri, Roberto, Carlos Fernández, y María del Pilar Baptista. *Metodología de la investigación Quita edición*. México DF: Mc Graw Hill, 2010.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. *Plan Nacional de Desarrollo / Plan Nacional de Buen Vivir 2013 - 2017*. Quito: Senplades, 2013.

—. «Transformación de la Matriz Productiva.» *Revolución productiva a través del conocimiento y el talento humano*. 2012. [http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz\\_productiva\\_WEBtodo.pdf](http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf) (último acceso: 10 de 02 de 2014).

Subsecretaria de Tierras y Reforma Agraria. *Ley Orgánica de Tierras y Territorios*. Quito: Red Agraria, 2012.

UASB. «Glosario del significado de indicadores.» s.f.  
[https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0CDUQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.uasb.edu.ec%2FUserFiles%2F381%2FFile%2FGLOSARIO%2520DEL%2520SIGNIFICADO%2520DE%2520INDICADORES%2520Y%2520FUENTES%2520\(final\).docx&ei=syplU](https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0CDUQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.uasb.edu.ec%2FUserFiles%2F381%2FFile%2FGLOSARIO%2520DEL%2520SIGNIFICADO%2520DE%2520INDICADORES%2520Y%2520FUENTES%2520(final).docx&ei=syplU) (último acceso: 05 de 02 de 2014).

Universidad Nacional de Luján. «Normas ISO.» 2010. <http://www.unlu.edu.ar/> (último acceso: 02 de 03 de 2014).

USAID. *Innovación productiva en el Ecuador, 10 experiencias exitosas de fomento bajo el enfoque de empresa ancla*. Quito: Proyecto red Productiva, 2011.

Valdez, Ramón. «eumed.net.» *Comunidades productivas: asociatividad y producción en el territorio*. 2007. [www.eumed.net/libros/2007a/268/](http://www.eumed.net/libros/2007a/268/) (último acceso: 1 de Marzo de 2013).

Vivanco, Manuel. *Muestreo estadístico, diseño y aplicaciones*. Santiago de Chile: Universitaria, 2005.

## 7. Anexos

### 7.1 Formato de encuesta para empresas exportadoras de tomate de árbol.

Empresa:

Contacto:

Cargo:

Lugar, fecha y hora:

Productos exportados:

Mercado Objetivo:

#### NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES

1. ¿Cómo calificaría a las empresas que compiten en su sector?
  - a. Relativamente iguales en tamaño y/o recursos
  - b. Diferentes en tamaño y/o recursos, dominada por pocas empresas.
2. ¿Cómo calificaría el crecimiento del sector?
  - a. Lento
  - b. Rápido
3. ¿Cómo calificaría los siguientes costos en su industria?

	Altos	Medio	Bajo
Costos Fijos			
Almacenamiento			

4. ¿Considera que sus clientes pueden conseguir varios proveedores de sus mismos productos?
  - a. Si
  - b. No
5. ¿Considera que el costo que su cliente debería afrontar por cambiarlo como proveedor sería bajo?
  - a. Si
  - b. No
6. ¿Considera que para aumentar la producción en su industria se lo puede hacer en pequeñas cantidades?
  - a. Si
  - b. No
7. ¿Cómo describiría a los competidores en su sector?

- a. Competidores diversos, con distintas estrategias y/o orígenes.
  - b. Competidores similares, con estrategias parecidas.
8. ¿Considera que empresas del sector han tomado estrategias destinadas a frenar la competencia intensa? Certific global gap
- a. Si
  - b. No
9. ¿Cómo calificaría las siguientes barreras de salida del sector?

	Alta	Baja
a. Liquidación de activos especializados		
b. Costos fijos de salida		
c. Interrelaciones estratégicas		
d. Barreras emocionales de directivos o propietarios		
e. Restricciones Gubernamentales		

#### PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS COMPRADORES – MERCADO EXTERIOR

10. ¿Cómo describiría el poder de negociación de sus compradores?
- a. Con poder, por comprar en grandes volumen y exigir precios más bajos
  - b. Sin poder, por comprar volúmenes pequeños, ajustándose a los precios establecidos.
11. ¿Qué tan importante como proveedor se considera para su comprador?
- a. Indispensable
  - b. Reemplazable
12. ¿Qué tipo de productos prefieren sus clientes?
- a. Estándares
  - b. Diferenciados
13. ¿Cómo consideraría que se afectarían los costos de sus compradores si decidieran cambiarle como proveedor?
- a. Muy afectados

- b. Se mantendrían
  - c. Poco Afectados
14. ¿Cómo considera el margen de beneficio de sus compradores en cuanto a su producto?
- a. Alto
  - b. Medio
  - c. Bajo
15. ¿Cree que en algún momento sus compradores puedan producir directamente su producto?
- a. Si
  - b. No
16. ¿Qué tan importante considera a su producto para su comprador?
- a. Muy importante
  - b. Poco Importante
17. ¿Qué tanta información considera que tienen sus compradores de su producto?
- a. Muy informados
  - b. Medianamente informados
  - c. Poco Informados

#### BARRERAS DE ENTRADA

18. ¿Considera que para entrar en su industria es necesario aplicar economías de escala en producción, investigación o marketing?
- a. Si
  - b. No
19. ¿Piensa que la diversificación de operaciones de empresas grandes pone en desventaja a nuevas empresas?
- a. Si
  - b. No
20. ¿Cree que si las empresas compartieran costos (Ej: Compra de insumos o tiraje de cajas) haría que sean más competitivas que las empresas que no hicieran?



- a. Si
  - b. No
21. ¿Cree que si usted fuera productor de tomate de árbol tendría ventaja en comparación con empresas que solo comercializan?
- a. Si
  - b. No
22. ¿Considera que una empresa nueva debe gastar grandes sumas de dinero para competir con empresas ya establecidas?
- a. Si
  - b. No
23. ¿Cómo considera la necesidad de capital para ingresar en su industria?
- a. Alta
  - b. Media
  - c. Baja
24. ¿Cree que se afectaría los costos de un comprador al utilizar el producto de un nuevo proveedor?
- a. Si
  - b. No
25. ¿Qué tan complicado considera ingresar en sus canales de distribución?
- a. Fácil
  - b. Complicado
  - c. Muy complicado
26. ¿Cómo calificaría los siguientes aspectos independientemente del tamaño de la empresa?

	Muy Importante	Medianamente Importante	Poco importante
a. Tecnología de productos patentados			
b. Acceso preferencial a materias primas			

c. Ubicación favorable de la planta			
d. Subsidios gubernamentales			
e. Curva de aprendizaje o de experiencia			

#### PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES – NIVEL LOCAL

27. ¿Considera que existen pocos proveedores y que estos están más concentrados que la industria a la abastecen?

- a. Si
- b. No

28. ¿Los proveedores tienen que competir con otros productos sustitutos ofertados en la industria?

- a. Si
- b. No

29. ¿Cómo describiría la dependencia de los proveedores hacia los compradores?

- a. El proveedor no depende del comprador porque este no representa una fracción importante en sus ventas.
- b. El proveedor si depende del comprador porque este si representa una fracción importante en sus ventas.

30. ¿Qué tan importante es la materia prima de sus proveedores en el proceso?

- a. Muy importante
- b. Poco importante

31. ¿Qué tan costoso puede representar cambiar de proveedor en su industria?

- a. Costoso
- b. No costoso

32. ¿Creé que en algún momento sus proveedores puedan procesar sus productos y convertirse en una competencia?

- a. Si
- b. No

33. ¿Qué tan informado esta su proveedor acerca de su empresa?

- a. Poco Informado
- b. Medianamente Informado
- c. Muy informado

## BIENES SUSTITUTOS

34. ¿Cuál de las siguientes tendencias considera que puedan presentarse por el surgimiento de productos sustitutos?

	Si	NO
a. Tendencia a mejorar costos		
b. Tendencia a mejorar precios		
c. Tendencia a mejorar diseño		
d. Tendencia a mejorar procesos tecnológicos		

35. ¿Qué tan importantes considera los siguientes factores, siendo 1 poco importante y 5 muy importante?

NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	Valor
Fuerza competitiva de los rivales	
Crecimiento en el sector	
Costos fijos	
Importancia del producto ofertado	
Costo de cambio de proveedor	
Nivel para producción	
Diferenciación estratégica	
Barreras de salida	
Activos especializados	
Altos costos fijos de salida	
Interrelaciones estratégicas	
Barreras emocionales	
Restricciones gubernamentales o sociales	
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES	
Poder de negociación de los compradores	
Importancia como Proveedor	
Diferenciación de productos	
Costos por cambio de proveedor	
Beneficio obtenido en el producto ofertado	
Amenazas de integración	
Grado de importancia del producto	
Compradores informados	
BARRERAS CONTRA LA ENTRADA	

Economías de escala	
Diversificación de operaciones	
Costos compartidos entre competidores	
Integración vertical	
Necesidad de capital	
Afectación de costos	
Acceso a canales de distribución	
Tecnología de productos patentados	
Acceso preferencial a materias primas	
Ubicación favorable de la planta	
Subsidios gubernamentales	
Curva de aprendizaje o de experiencia	
<b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES</b>	
Grado de concentración de los proveedores	
Presión de productos sustitutos	
Dependencia proveedor - comprador	
Nivel de importancia del insumo en el proceso	
Costo de cambio	
Integración hacia adelante	
Nivel de información proveedor - comprador	
<b>BIENES SUSTITUTOS</b>	
Tendencia a mejorar costos	
Tendencia a mejorar precios	
Tendencia a mejorar diseño	
Tendencia a mejorar procesos tecnológicos	

## 7.2 Comparación entre posibles localidades para ubicar a la empresa ancla

**Tabla N° 9**

### Comparación entre posibles localidades para ubicar a las empresas ancla

Factores de ubicación	Pichincha	Tungurahua	Chimborazo	Imbabura	Azuay
Zonas Productoras	Azcásubi, El Quinche, Checa, Pifo, Puenbo, Yaruquí y Tumbaco	Pelileo, Patate y Baños	Totaras	Caranqui, San Antonio, Natabuela, Chaltura, Imantag, Pimampiro, Intag y Caranqui.	Sigsig, Sevilla de Oro, Bulán y Palomas.
Carreteras adecuadas	Si	Si	Si	Si	Si
Aeropuerto Cercano	Aeropuerto Mariscal Sucre				Mariscal Lamar
Universidades Cercanas	Universidad central del Ecuador y Universidad politécnica del Ejercito, Escuela Politécnica del Nacional, Universidad San Francisco de Quito, entre otras.	Universidad Regional Autónoma de los Andes, Universidad Tecnológica Indoamérica	Escuela Superior del Politécnica del Chimborazo, Universidad Nacional de Chimborazo	Universidad Técnica del Norte y Universidad de Otavalo	Universidad Panamericana, Universidad del Pacífico, Universidad Católica, Universidad de Cuenca
Centros de investigación agropecuaria	Estación experimental Santa Catalina (INIAP)				Estación experimental del Austro (INIAP)

Elaboración: Autor

### 7.3. Formato de encuesta dirigida a productores

#### Anexo N° 3

##### Encuesta dirigida a Productores

Fecha:\_\_\_\_\_ Nombre del productor:\_\_\_\_\_

Área de la finca:\_\_\_\_\_ Cantón/Distrito:\_\_\_\_\_

Dirección:\_\_\_\_\_ Teléfono:\_\_\_\_\_

—

1. ¿Qué productos cultiva en su finca? Indique los 3 principales

¿Cultiva o a cultivado tomate de árbol?

a. Si b. No

2. Si no produce tomate de árbol, indique las principales razones.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. ¿Cuántas plantas tiene de tomate de árbol en su propiedad?\_\_\_\_\_

4. ¿De dónde obtuvo las semillas o plántulas de tomate de árbol?

a) INIAP b) Tienda especializada  
b) Otro.Cuál?\_\_\_\_\_

5. ¿Qué tipo de insumos utiliza en este cultivo?

a) Orgánicos b) Convencionales

6. ¿En qué meses del año realiza la cosecha de este cultivo?\_\_\_\_\_

7. ¿Cuál es el rendimiento estimado/ha de este cultivo?\_\_\_\_\_

8. ¿Cómo considera la producción futura de este cultivo?

a) Aumenta b) Mantiene c) Reduce

9. ¿La finca cuenta con alguna infraestructura para el procesamiento de productos?  
Si es así, ¿Qué tipo de procesos son realizados en las instalaciones?; si la respuesta es **NO** pase a la siguiente pregunta.

	Tomate de árbol
Recepción	
Selección	
Lavado	
Secado	
Empaque	
Proceso	
Envasado	
Almacenaje	
Otro ¿Cuál?	

10. ¿Dónde vende su tomate de árbol y bajo qué condiciones? Especificar: finca o afuera.

	Tomate de árbol
Cliente	Intermediario

	Distribuidor Mayorista Supermercados Empresa Exportadora
Precio	\$
Cantidad	
Presentación	

11. ¿Tiene contrato formal para la venta de este producto? Especificar las condiciones.

---



---

12. ¿Realiza el transporte? Si es así, ¿Que distancia transporta sus productos?\_\_\_\_\_

13. ¿Cuál es el estado de las vías de acceso a su finca?

a. Bueno

b. Regular

c. Malo

14. ¿Tiene problemas eventuales con el suministro de agua? Si es así, especifique.

a. Si

b. No

---



---

15. ¿Maneja alguna certificación de calidad en su finca? ¿Cuál?

---



---

16. ¿Cuál es su tipo de organización?

a. Familiar

b. Empresarial

17. ¿A trabajado de forma asociativa? Si es así, podría comentar brevemente las ventajas y desventajas que ha podido encontrar.

---



---



---

#### 7.4. Formato de encuesta dirigida a intermediarios locales

##### Anexo N° 4

Encuestas dirigidas a intermediarios locales

Nombre del intermediario: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Actividad:

a. Produce

b. Acopia

c. Ambas

1. ¿Compra tomate de árbol? \_\_\_\_\_

2. Si no compra, indique las principales razones.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Si la respuesta fue afirmativa, proceda a realizar toda la encuesta. Si es negativa, no continúe con la encuesta.

3. ¿Cuántos kilogramos al mes? \_\_\_\_\_

4. ¿Con qué frecuencia compra? \_\_\_\_\_

5. ¿Cuál es el precio de compra y de venta pagado por cada kilogramo de producto fresco?

Compra	Venta

6. ¿Cuál es la distancia promedio de las fincas a los puntos de venta? \_\_\_\_\_

7. ¿Cuánto le cuesta el transporte de los siguientes productos? \_\_\_\_\_ usd

8. ¿Vende a mayoreo o a consumidores? Mayoreo ☐ Consumidores ☐

9. ¿Cuáles son los criterios de calidad utilizados para el producto?

Consistencia ☐ Tamaño ☐ Color ☐ Sabor ☐  
Variedad ☐ Otro. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

10. ¿Qué porcentaje total de la compra de estos productos se pierde por daños mecánicos o sobre maduración? \_\_\_\_\_%

11. ¿Cuáles son los principales problemas que tienen estos productos en la operación de ventas? \_\_\_\_\_



## 7.5. Formato de encuesta dirigida a intermediarios mayoristas

### Anexo N° 5

Encuesta dirigida a intermediarios mayoristas

Nombre del punto de venta: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_ Fecha desde que opera: \_\_\_\_\_

1. ¿Compra tomate de árbol?

a. Si

b. No

2. Si no compra ninguno de los siguientes productos, indique las principales causas

\_\_\_\_\_

Si la respuesta fue afirmativa, proceda a realizar toda la encuesta. Si es negativa, no continúe con la encuesta.

3. ¿A quién compra los productos mencionados?

a. Productores primarios

b. Intermediarios

c. Importa. Indique que país \_\_\_\_\_

4. ¿Cuál es la forma de pago utilizada para los proveedores de las frutas?

a. Contado

b. Crédito (\_\_\_ días)

c. Otros. Especifique \_\_\_\_\_

5. ¿Cuántos kilogramos al mes compra de este producto? \_\_\_\_\_

6. ¿Con qué frecuencia compra este productos?

	Frecuencia de compra
Diario	
Semanal	
Quincenal	
Mensual	
Otro. ¿Cuál?	

7. ¿Cuál es el precio de compra y de venta por kilogramo de producto?

Compra	Venta

8. ¿Cuáles son los criterios de calidad utilizados para el producto?

	Tomate de árbol
Consistencia	
Tamaño	
Color	
Sabor	
Variedad	
Orgánico	

9. ¿Qué porcentaje total de la compra de estos productos, se pierde por daños mecánicos y/o sobremaduración?

\_\_\_\_\_ %

10. ¿Qué porcentaje de la venta de frutas del punto de venta representa la venta de los productos mencionados. \_\_\_\_\_ %

11. ¿Cuáles son los principales problemas que tienen estos productos en la operación de ventas?

---

---

12. ¿Cuáles son los consumidores de estos productos?

	Tomate de árbol
Distribuidores	
Puntos de venta	
Consumidores	
Restaurantes/catering/hoteles	

## 7.6. Costos de producción en una hectárea de tomate de árbol en Ecuador

### Anexo No. 6

### Costos de producción en una hectárea de tomate de árbol en Ecuador – 2014

RUBRO	PRIMER AÑO				SEGUNDO AÑO				TERCER AÑO			
	CANTIDAD	UNIDAD	P. UNIT USD	SUBTOTAL	CANTIDAD	UNIDAD	P. UNIT USD	SUBTOTAL	CANTIDAD	UNIDAD	P. UNIT USD	SUBTOTAL
Preparación de suelo	10	horas	10,00	100,00	0	horas	10,00	0,00	0	horas	10,00	0,00
Análisis de suelo	1	análisis	22,85	22,85	0	análisis	22,85	0,00	0	análisis	22,85	0,00
Plantas	2625	planta	1,00	2625,00	0	planta	1,00	0,00	0	planta	1,00	0,00
Hoyado	25	jornal	15,00	375,00	0	jornal	15,00	0,00	0	jornal	15,00	0,00
Fertilización de fondo	25	jornal	15,00	375,00	0	jornal	15,00	0,00	0	jornal	15,00	0,00
Gallinaza	13	m3	15,00	195,00	0	m3	15,00	0,00	0	m3	15,00	0,00
10-30-10	10	saco	28,50	285,00	0	saco	28,50	0,00	0	saco	28,50	0,00
Sulfomag	5	saco	33,00	165,00	0	saco	33,00	0,00	0	saco	33,00	0,00
Plantación	7	jornal	15,00	105,00	0	jornal	15,00	0,00	0	jornal	15,00	0,00
Deshierbas (6)	45	jornal	15,00	675,00	9	jornal	15,00	135,00	6	jornal	15,00	90,00
Fertilización de mantenimiento	60	jornal	15,00	900,00	80	jornal	15,00	1200,00	20	jornal	15,00	300,00
Gallinaza	84	m3	15,00	1260,00	125	m3	15,00	1875,00	42	m3	15,00	630,00
10-30-10	15	saco	28,50	427,50	20	saco	28,50	570,00	5	saco	28,50	142,50
Sulfomag	22	saco	33,00	726,00	27	saco	33,00	891,00	7	saco	33,00	231,00
Urea	22	saco	35,00	770,00	25	saco	35,00	875,00	6	saco	35,00	210,00
0-60-0	20	saco	30,00	600,00	23	saco	30,00	690,00	6	saco	30,00	180,00
Controles Fitosanitarios (18)	45	jornal	15,00	675,00	63	jornal	15,00	945,00	21	jornal	15,00	315,00
Productos	54	tanque		0,00	108	tanque	0,00	0,00	36	tanque	0,00	0,00
Riegos (24)	48	jornal	15,00	720,00	60	jornal	15,00	900,00	30	jornal	15,00	450,00
Poda (3)	15	jornal	15,00	225,00	20	jornal	15,00	300,00	10	jornal	15,00	150,00
Amarre de ramas	25	jornal	15,00	375,00	0	jornal	15,00	0,00	0	jornal	15,00	0,00
Material: orillo	5	bultos	8,00	40,00	0	bultos	8,00	0,00	0	bultos	8,00	0,00
Cosecha y selección	0	jornal	15,00	0,00	350		15,00	5250,00	15		15,00	225,00
Herramientas				0,00			0,00	0,00	0		0,00	0,00
Palas	6	palas	13,00	78,00	0	palas	13,00	0,00	0	palas	13,00	0,00
Barras	2	barra	40,00	80,00	0	barra	40,00	0,00	0	barra	40,00	0,00
Rastrillo	3	rastrillo	12,00	36,00	0	rastrillo	12,00	0,00	0	rastrillo	12,00	0,00
Carretilla	2	carretilla	50,00	100,00	0	carretilla	50,00	0,00	0	carretilla	50,00	0,00
Baldes	10	balde	3,00	30,00	0	balde	3,00	0,00	0	balde	3,00	0,00
Gavetas				0,00	50		0,00	0,00	0		0,00	0,00
Bomba estacionaria	1	bomba	500,00	500,00	1	bomba	500,00	500,00	1	bomba	500,00	500,00
(amortización anual)				0,00			0,00	0,00			0,00	0,00
Nematicida (4)	250	kg		0,00	300	kg	0,00	0,00	100	kg	0,00	0,00
Subtotal				12465,35				14131,00				3423,50
Imprevistos 10%				1246,54				1413,10				342,35
Interés 20%				2493,07				2826,20				684,70
Total				16204,96				18370,30				4450,55

Costo total: Años 1-2-3	39025,81	USD
Ingresos:	56000,00	USD

Costo / Kg 0,49 USD

	Precio Aprox.	Total
Rendimiento año 1	0 Kg	0,70
Rendimiento año 2	60000 Kg	0,70
Rendimiento año 3	20000 Kg	0,70
Total Ingresos:		56000,00

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Autor (30-03-2014)